

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 83, ISSN: 0124-8219

Diciembre de 2011

Mercadeo con base en las ciencias de la complejidad y la lógica difusa Un estudio de caso a partir de una empresa del sector hotelero

Eduardo Julio Rosker
Carlos Eduardo Maldonado

Equipo de trabajo
Jaime Moreno
Liliana Mendoza
Alexander Rueda
Felipe Santos



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Mercadeo con base en las ciencias de la complejidad y la lógica difusa

Un estudio de caso a partir de una empresa del sector hotelero

Documento de Investigación No. 83

Eduardo Julio Rosker
Carlos Eduardo Maldonado

Equipo de trabajo
Jaime Moreno
Liliana Mendoza
Alexander Rueda
Felipe Santos

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad - CEEP
Línea de Investigación: Pensamiento Estratégico
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Febrero 2011

Rosker, Eduardo Julio

Mercadeo con base en las ciencias de la complejidad y la lógica difusa: un estudio de caso a partir de una empresa del sector hotelero / Eduardo Julio Rosker y Carlos Eduardo Maldonado; Jaime Moreno...[et al.], equipo de trabajo.— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

68 p.— (Documento de Investigación; 83)

ISSN: 0124-8219

Administración Hotelera – Bogotá (Colombia) / Análisis Estructural De Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial - Bogotá (Colombia) / Planificación Del Mercado – Bogotá (Colombia) / Planificación Empresarial – Bogotá (Colombia) / Industria Hotelera - Bogotá (Colombia) – Estudio De Casos / Hotel Tequendama – Bogotá (Colombia) – Estudio De Casos / I. Maldonado, Carlos Eduardo / II. Moreno, Jaime / III. Título. / IV. Serie.

338.4764794 SCDD 20

Eduardo Julio Rosker
Carlos Eduardo Maldonado

Corrección de estilo
María Jose Molano

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: febrero de 2011
Impresión:
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	7
2. Justificación.....	8
3. Objetivo	13
4. Inventario de información	15
Organigrama	15
Plan estratégico 2009-2012.....	15
Informe gerencial.....	16
Soporte plan táctico 2009 - 2012	16
Plan de mercadeo y ventas años 2006 y 2007	16
Plan estratégico 2007	17
Plan estratégico de mercadeo y ventas año 2008	17
Plan estratégico de mercadeo y ventas año 2009	17
Manuales	18
Informe anual 2008.....	19
Consultoría Fase II y III	20
Reportes de ocupación “Manager - Flash”	20
Inventario benchmarking	20
Sociedad Hotelera Tequendama S.A. -Departamento de Seguridad.....	21
Segmentación del mercado para la fuerza de ventas 2009	22
Disfrute programación especial en Bogotá con descuento del 10%	22
Divulgación	23
Material POP.....	23
Encuestas que miden el grado de satisfacción del cliente	25
Sondeo de opinión del Crowne Plaza Tequendama.....	25
Hotel Fact Book Trend Analysis Report.....	25
Presentaciones de informes de Consultoría	26
Tarifas Crowne Plaza años 2008-2009.....	26
Ocupación de APARTA SUITES TEQUENDAMA	27
Cifras SIGOB.....	27
5. Comprensión del hotel	29
Estructura del hotel	29

Relación entre las unidades de negocios	30
Planeación estratégica de Crowne Plaza y Aparta Suites Tequendama	31
Mercadeo y Ventas	32
6. Análisis operativo.....	33
Identificación del cliente del hotel.....	33
7. Observación Lógica Difusa	35
Función de satisfacción bajo Lógica Difusa Huésped	35
Selección de Hotel.....	40
Modelo de fidelización del Hotel.....	43
8. Proceso de alojamiento del huésped	47
Descripción del proceso de alojamiento del huésped	47
Huésped de negocios	50
Huésped turístico (placer/entretenimiento).....	51
9. Modelación de la situación actual de la operación del hotel.....	53
Variables para el modelo alojamiento Bogotá	53
Variables para el modelo alojamiento AST	53
10. Ilustraciones del modelo.....	57
11. Diseño estratégico	65
12. Conclusiones.....	67

Índice de tablas

Tabla 8-1 Calificación de factores otros Hoteles.....	41
Tabla 8-2 Factores evaluados para CROWNE	42
Tabla 8-3 Calificación servicios de los Hoteles.....	43
Tabla 8-4 Calificación factores de los Hoteles.....	44
Tabla 8-5 Probabilidad de regreso	45

Índice de gráficos

Gráfica 1 Regreso de huésped (lógica clásica).....	35
Gráfica 2 probabilidad de regreso	36
Gráfica 3 Conjunto difuso regreso.	37
Gráfica 4 conjunto difuso No regreso	38
Gráfica 5 Conjunto difuso indeciso	39

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Relación entre las unidades de negocio y el alojamiento	30
Ilustración 2 Descripción del proceso de alojamiento.....	48
Ilustración 3 Alojamiento CROWNE	57
Ilustración 4 LAVANDERÍA CROWNE.....	57
Ilustración 5 Grandes Eventos.....	58
Ilustración 6 Virrey en Crowne	59
Ilustración 7 Modelos Alojamiento AST	60
Ilustración 8 Parqueadero.....	61
Ilustración 9 Lavandería AST	61
Ilustración 10 Detalle de alojamiento AST.....	62
Ilustración 11 Virrey AST.....	63

1. Introducción

El presente documento pretende ilustrar el trabajo realizado por la Facultad de Administración para con la Sociedad Hotelera Tequendama y en el cual se han utilizado herramientas conceptualmente avanzadas para el estudio y definición de los mercados de la Empresa y la enunciación de grandes líneas estratégicas para la mejor operatividad comercial de la sociedad.

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (UR) conjuntamente con la Sociedad Hotelera Tequendama acordaron realizar una investigación sobre el comportamiento del usuario (huésped), operaciones y mercadeo del Hotel y las Aparta-Suites Tequendama, con base en lógica difusa y las ciencias de la complejidad, que constituyen los ejes del trabajo académico, de investigación y de consultoría de la Facultad.

El trabajo se ha denominado: *Estudio de mercados dirigido al alojamiento en Bogotá de la sociedad hotelera Tequendama bajo lógica difusa en función de la optimización y la capacidad instalada*, que a partir de las conclusiones, recomendaciones expuestas en los informes pasados, brindaría la acción estratégica, que se acompañan de un esquema sumarial al final.

La investigación se llevó a cabo durante tres meses, arrojando, finalmente, el conjunto de las conclusiones, recomendaciones y acción estratégica en el futuro inmediato.

De este documento de Trabajo se ha suprimido, deliberadamente, toda información confidencial que pudiera perjudicar en algún sentido la imagen del Hotel Tequendama.

2. Justificación

Sistemas complejos con innumerables propuestas de productos y servicios y con individuos que tratan de satisfacer necesidades o deseos, son los componentes principales de un mercado. Cada individuo, como agente participante del mismo, toma decisiones, todo el tiempo, que en principio no responden a la racionalidad sino a una serie de procesos mentales que se modifican cada vez.

Pero no solamente los consumidores o usuarios son agentes dentro de ese sistema sino también las organizaciones que interactúan constantemente en ese contexto, desde sus propios procesos internos hasta su presencia como participante activo en el mercado.

Los mercados pueden interpretarse como sistemas abiertos, dinámicos, complejos y adaptativos, y de tal manera deben tratarse cuando deben ser analizados, con nuevas herramientas de investigación y análisis, y, al momento de diseñar las estrategias, utilizar nuevos conceptos estratégicos que puedan ayudar a comprender y actuar consecuentemente.

Una organización hotelera es una excelente muestra de cómo funciona un sistema complejo por la heterogeneidad cultural de sus usuarios, la oferta de una mezcla de producto y servicio, el medio geográfico, económico y social donde desarrolla sus diversas actividades, con decisiones de usuarios individuales y organizacionales, donde la casi infinita cantidad de variables, en el contexto, ejercen distintas influencias sobre la propuesta comercial y su operatividad.

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (UR) conjuntamente con la Sociedad Hotelera Tequendama acordaron realizar una investigación sobre el comportamiento del usuario (huésped), operaciones y mercadeo del Hotel y las Aparta-Suites Tequendama, con base en lógica difusa y las ciencias de la complejidad, que constituyen los ejes del trabajo académico, de investigación y de consultoría de la Facultad.

Las habituales metodologías de investigación en mercadeo no alcanzan para conocer y reconocer a consumidores o usuarios, que deben pensarse desde lo individual pero interrelacionados entre sí y el contexto, así como para analizar sus procesos de decisión de compra.

Las tradicionales formas de planeación que se han venido utilizando deben ser reemplazadas por la estructuración e interpretación de las relaciones en

el mercado y la consiguiente adaptabilidad creativa que permita la constante innovación estratégica. Creatividad que permita el pronto ajuste a las nuevas dinámicas que van tomando los mercados, dejando de lado las estrategias a largo plazo para ser reemplazadas por el diseño de constantes acciones adaptativas que se adecuen a los cambios del contexto.

La planeación, con base en herramientas como las ciencias de la complejidad y la lógica difusa, no se hacen ya a largo o mediano plazo, sino que incorporan de entrada, de manera consciente y deliberada, el aprendizaje de los errores, las falencias y las carencias, de suerte que las acciones que se sigan de la estrategia con complejidad trabajen en tiempo real. La buena planeación, se hace, hoy por hoy, “en tiempo real”.

Las organizaciones son sistemas inteligentes que deben aprender constantemente y atender a problemas y oportunidades, predecibles y no predecibles, con el dinamismo necesario para responder rápidamente a las variaciones del momento. Los mercados son decisores al minuto de cada oferta recibida.

Reconocer al mercado como un todo, en forma global, tratando de comprender las relaciones que se producen dentro, las cuales son individuales con afectación a todo el sistema debe ser la base del análisis para tomar las decisiones integrales. La suma de las decisiones individuales dentro del mercado va creando un colectivo que improvisa constantemente y va autocreando nuevos sistemas demandantes. Esto debe resultar en la comprensión de que el todo es mayor que la suma de las partes, y el sistema denominado mercado es un todo donde las decisiones individuales producen resultados totalmente inesperados cuando simplemente se los agrega (o desagrega).

De este modo se trata de avanzar en el concepto de una organización pensada como una banda de jazz donde, manteniendo la melodía original (objetivo propuesto), cada uno de los integrantes va improvisando para lograr un resultado final armónico (cumplimiento de los objetivos) y acorde a lo que su audiencia (mercado) espera. Cada improvisación (acciones concretas) debe responder a las expectativas pero con la diferenciación que cada intérprete (marketers) logra proponer y con el brillo de la integridad de la melodía propuesta por la banda (organización). A partir de la regularidad y la sorpresa crear un ambiente positivo a la propuesta integral. El mercadeo es un sistema esencialmente sincopado.

Conceptualmente, esto responde a la idea de una organización que aprende y produce la necesaria innovación como para que sus mercados adopten posi-

tiva y repetidamente a las propuestas comerciales de la misma. El aprendizaje se produce a partir de la energía que originan las interrelaciones, por tanto, hay que estar atento a cada una de ellas y sus interconexiones.

Los consumidores y usuarios son quienes permiten realizar este aprendizaje y deberían ser parte de la creación de los productos o servicios que la organización produce. La mayor cantidad de conexiones entre los usuarios y la organización permite avanzar en el diseño de una propuesta individual y colectiva que realmente refleje valor para el mercado y la empresa.

Para atender a esto, se realizaron estudios para la comprensión del funcionamiento y la organización de la Sociedad Hotelera Tequendama, utilizando información que entregó el mismo hotel, recopilación de datos por parte del grupo de trabajo y con el modelamiento y la simulación realizada por el propio Laboratorio de Modelamiento y Simulación de la Facultad de Administración.

Se pudieron construir esquemas de información, determinando el mejor conjunto de posibilidades y consecuentemente la mejor estrategia a ejecutar en la realidad, ya que en el modelo es ejecutada de forma virtual. De esta forma, la simulación ayudaría a disminuir la incertidumbre y los costos, que en los planes de acción son generados por no tener un buen estudio de factibilidad en su implementación

Las necesidades del usuario organizacional se ven mezcladas con los gustos y deseos del individuo, perteneciente a esa organización compradora, donde su satisfacción personal le permite transformarse en prescriptor o influenciador en una próxima decisión de compra de su empresa.

Para interpretar estas necesidades se realizaron investigaciones, directamente dirigidas a analizar el perfil del huésped del hotel, estudiando como toman decisiones los individuos en términos de su bienestar, razón por la cual, a través de sus percepciones se establecen las condiciones para identificar las variables apropiadas para constituir su nivel de satisfacción. Además, se trabajó en el estudio de dinámicas posibles, incluso aunque estas puedan no llegar a ocurrir jamás. Para ello el modelamiento y la simulación se erigieron como herramientas fundamentales

Dentro del competitivo mercado hotelero no existen pequeños o grandes competidores, cada uno de los oferentes tiene posibilidad real de participar activamente por su propia estrategia de diferenciación, ya sea desde el aspecto monetario, la oferta de servicios, la infraestructura, atención personalizada, etc.

Estos agentes, dentro del contexto, también permiten la comprensión del sistema si se pueden determinar como funcionan sus relaciones y sus resultados correspondientes.

Los resultados del análisis de las investigaciones realizadas permitieron trazar grandes líneas estratégicas que orientaran a las acciones que deberían llevarse a cabo para atender al mercado de la Sociedad Hotelera Tequendama.

El concepto que sobresale en estas estrategias es el de constante adecuación a la dinámica del sistema mercado, alimentación constante de las bases de datos y su inteligente utilización para obtener una mayor interrelación con los clientes (actuales y potenciales), búsqueda de mayor aprendizaje de los clientes y creación de alianzas con los otros agentes del sistema para un crecimiento integrado de todo el sistema.

La planeación con base en herramientas como las ciencias de la complejidad y la lógica difusa no se hacen ya a largo o mediano plazo, sino que incorporan de entrada, de manera consciente y deliberada, el aprendizaje de los errores, las falencias y las carencias, de suerte que las acciones que se sigan de la estrategia con complejidad trabajen en tiempo real. Del éxito poco se extrae, mientras que los fracasos son siempre aleccionadores.

Es por ello que en el curso de la investigación se identificaron algunos aspectos que aportan las conclusiones de cada uno de los informes que se fueron presentando, y constituyeron la justificación del diseño de una estrategia de mercadeo.

Por ejemplo, el manejo de identidad de marca que permita aprovechar el valor que ha obtenido la marca Hotel Tequendama a lo largo de su existencia, concentrándonos en lo que es y lo que hace el Tequendama por sus huéspedes con el objeto de mantener un alto grado de recordación que permita al Tequendama mantener un alto grado de fidelidad de sus clientes, de tal manera que cuando se presente la necesidad de visitar Bogotá lo primero que venga a la mente del cliente objetivo sea el nombre de Hotel Tequendama.

No sobra mencionar que el nombre mismo del Hotel Tequendama hace referencia, cultural e históricamente hablando, a los orígenes fundacionales de la Sabana de Santafé de Bogotá, a partir del mito de Bachué. Desde este punto de vista, el nombre le confiere al Hotel el más auténtico de los sentidos originarios en el panorama de los demás hoteles que existen en la ciudad. Hoy, su nueva denominación Crowne Plaza Hotel Tequendama Bogotá, produce

ruido en el mercado a pesar de que sus clientes tradicionales siguen denominando al hotel como Tequendama.

Otro de los aspectos en que se ha enfocado el estudio es que la visita al Hotel Tequendama se constituya en una experiencia memorable, independientemente de si se asiste como huésped o como asistente a un evento de los que se celebren dentro de sus instalaciones.

El hecho de contar con una de las más grandes estructuras hoteleras del país, no garantiza de manera automática la certificación de su óptimo desempeño en el mercado y en la operación; de hecho, las organizaciones más grandes son las que maniobran a menor velocidad y, por ello mismo, son rígidas en su pensamiento.

Con el modelamiento y la simulación, se pueden construir esquemas de información, los cuales determinan el mejor conjunto de posibilidades y, por tanto, la mejor estrategia a ejecutar en la realidad, ya que en el modelo es ejecutada en forma virtual. De esta forma la simulación ayuda a disminuir la incertidumbre y los costos, que en planes de acción son generados por no tener un buen estudio de factibilidad en su implementación, o bien a reconocerlos, integrarlos y tomar decisiones de acuerdo con ellos.

Puntualmente, el área acondicionada como la conserjería, el anillo de seguridad, y la recepción tendrá que ser reevaluada para prestar un servicio más ágil en las llegadas de los usuarios, ya sea para eventos, para el chequeo, para cita de negocios, etc.

Se observaron cuellos de botella en diferentes horas de la simulación, particularmente los lunes, martes y miércoles. Estas prácticas logran sobrecargar el sistema, de tal forma que se producen fallas, como descontentos, no conformes y demoras para los usuarios.

3. Objetivo

El objetivo del trabajo realizado, investigación y estrategia, ha sido buscar las ideas fuerza para responder a la capacidad no ocupada que tiene la Sociedad Hotelera Tequendama.

En la dinámica actual en la que se encuentra el sector hotelero que básicamente es un mercado de vendedores, el análisis de los actores (mercado, cliente-huésped, competencia) es un factor que el lugar prioritario en el estudio. La sostenibilidad o perdurabilidad de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA se corresponde con la idoneidad de este análisis.

En el análisis del mercado es fundamental reconocer que no existe “enemigo pequeño”, puesto que en el contexto de una sociedad marcada por dinámicas imprevisibles puede suceder que una empresa o sector emerja con fortalezas no anticipadas. Asimismo, la I & D –Investigación y Desarrollo– debe llevar a cabo permanentemente el estudio de dinámicas posibles, incluso aunque estas pueden jamás llegar a tener lugar. Para ello el modelamiento y la simulación se erigen como herramientas fundamentales.

También es importante implementar, en el proceso permanente de evaluación, la participación de pares evaluadores Esta experiencia, original del sector académico, ha comenzado a ser ampliada también al sector real con estupendos beneficios.

En este sentido, cabe recordar que en las grandes ciudades existen rankings mundiales acerca del Top Ten de los mejores hoteles, visitados y evaluados por expertos. La elaboración de un cronograma de visitas certificaría que la gestión del Hotel, va por la vía planeada.

Comprensión del mercado-cliente basado en lógica difusa y análisis de la operación del alojamiento en Bogotá de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.

Hotel Tequendama, Bogotá



Para dar comienzo a la comprensión del funcionamiento y la organización de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, se comenzó con la identificación de fuentes de información a partir de lo proporcionado por los distintos departamentos de la misma.

Esta revisión permitía observar el estado del arte de la organización y su conocimiento del mercado. Los resultados de dichos procesos se revisaron detalladamente para aprovecharlos como insumo y complementarlos con los resultados de la propuesta de investigación.

Dentro del proceso de investigación se analizó la operación del alojamiento en Bogotá de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, con el propósito de ver los vínculos que se estaban dando entre las diferentes unidades de Negocio de la empresa.

En la estructura del documento se listaron 27 fuentes de información y su descripción general; elementos analizados por el equipo de investigación y evaluados para detectar avances hacia el conocimiento del cliente que se aloja en el Hotel y Aparta Suites.

Con el propósito de afinar y dar bases sólidas a una estrategia de mercadeo se requería alcanzar un mejor acercamiento del cliente, razón por la cual se analizaron las bases de datos que recogían las percepciones de satisfacción y el CRM – *Customer Relationship Management*.

4. Inventario de información

El equipo de la Universidad del Rosario contó con la ayuda directa de los distintos departamentos de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA entregó documentos para su análisis, entre los que se contaron:

Organigrama

Comprender la funcionalidad sistemática entre las diferentes líneas de negocio, sus variables interdependientes y la relación con sus gerencias.

Evaluación del documento: Documento interpretado como mapa organizativo para correlacionar los diferentes procesos interrelacionados entre las jefaturas de las líneas de negocio.

Plan estratégico 2009-2012

Descripción del despliegue de los objetivos de la organización mediante planeación estratégica con una visión referida a resultados de posicionamiento en el mercado y financieros y con una misión basada en la responsabilidad de sus stakeholders y la generación continua de valor agregado a los clientes, traduce estos objetivos en indicadores medibles para cada línea de negocio a través del BSC (Balance Score Card), particularmente en el tema de rentabilidad.

Evaluación del documento: Es el pilar de las actividades a realizar en la organización, ya que brinda una comprensión frente a la gestión operativa en cada jefatura de línea y el aporte que debe realizar para la perdurabilidad y proyección de la organización. Su conversión en objetivos estratégicos a formato BSC (Balance Score Card), permite la visión de objetivos desplegados, y su respectivo cumplimiento o plan de acción para cada elemento que compone las diferentes unidades.

Informe gerencial

Seguimiento anual y mensual del desempeño real frente al trazo de las metas en detalle por cada línea de negocio. Herramienta de control en el que se evalúan las ventas y la utilidad operacional del mes.

Evaluación del documento: De alta importancia en operaciones cuando se elabora una gráfica de Pareto de acuerdo con su rentabilidad; en dado caso, se priorizan las acciones a las unidades de negocios menos favorecidas en su ejercicio contable. Cualquier modificación en la gestión de la operación hacia un incremento en el mercado, se reflejara inmediatamente en dicho indicador, que generara un plan de acción inmediato para reevaluar un procedimiento correctivo o preventivo, dependiendo del caso.

Soporte plan táctico 2009 - 2012

Desarrollo del plan estratégico en corto plazo, mediante un despliegue de misiones, interpretadas con objetivos e indicadores instaurados en cada jefatura de línea de negocio, detallando tiempo, responsable, resultado, e indicadores, aplicables a la dirección de operaciones, ventas y mercadeo, y las líneas de negocio.

Evaluación del documento: de alta importancia para la investigación, ya que es el despliegue de objetivos derivados del plan estratégico propuesto, en los cuales se proponen determinadas misiones por unidad de negocio, dado su comportamiento histórico. Herramienta que se usa para determinar el futuro funcionamiento de las diversas operaciones, con base a su trazabilidad histórica, operaciones podrá ser flexible en determinada medida para apoyar el incremento del mercado.

Plan de mercadeo y ventas años 2006 y 2007

Contiene los objetivos, la visión y misión de la organización y un análisis del entorno, a partir de lo cual se desprenden las acciones a desarrollar, resultados esperados fecha de inicio y terminación, responsabilidades y responsables.

Evaluación del documento: este documento es útil por que muestra los objetivos establecidos dentro de un plan de mercadeo, en el cual se deben aplicar las estrategias necesarias para cumplir con las expectativas, tanto de clientes internos como externos. Por otro lado, de su perfecta aplicación depende que se obtenga un nivel óptimo de rentabilidad.

Plan estratégico 2007

Contiene objetivos a partir de los cuales se desprenden las acciones a desarrollar, resultados esperados fecha de inicio y terminación, responsabilidades y responsables.

Evaluación del documento: este documento es útil por que muestra los objetivos establecidos dentro del plan estratégico de la empresa, en el cual se deben aplicar las estrategias necesarias para cumplir con las expectativas, tanto de clientes internos como externos. De su perfecta aplicación depende que se obtenga un nivel óptimo de rentabilidad, lo que involucra indirectamente uno de los objetivos de la presente investigación.

Plan estratégico de mercadeo y ventas año 2008

Contiene objetivos a partir de los cuales se desprenden las acciones a desarrollar.

Evaluación del documento: este documento es útil, porque muestra de manera general y específica, las variables sobre la cuales se debe trabajar para cumplir con los objetivos establecidos en relación con la rentabilidad esperada de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.

Plan estratégico de mercadeo y ventas año 2009

Contiene misión, visión, política comercial, plan de acción, estadísticas, indicadores de eficiencia etc.

Evaluación del documento: este documento es útil porque permite realizar una evaluación acerca de cómo ha evolucionado el plan y la estrategia

de mercadeo con lo que se podrá analizar aspectos relevantes alrededor de la mencionada estrategia.

Manuales

Manual de procedimientos: Muestra los perfiles por competencia y los manuales de funciones. Describe y documenta los objetivos y las tareas subyacentes de los empleos existentes en el Hotel, permitiendo entender cada cargo y sus funciones.

Manual de funciones: Muestra los perfiles por competencia y los manuales de funciones. Describe y documenta los objetivos y las tareas subyacentes de los empleos existentes en el Hotel, permitiendo entender cada cargo y sus funciones.

Manual de competencias: Muestra los perfiles por competencia y los manuales de funciones. Describe y documenta los objetivos y las tareas subyacentes de los empleos existentes en el Hotel, permitiendo entender realmente cada cargo y sus funciones.

Evaluación de estos tres últimos documentos (Manual de procedimientos, funciones y competencias) para la investigación de mercado no son de gran utilidad ya que están enfocados más al cliente interno y a sus funciones dentro de la organización.

Manual de calidad integral: Este documento cuenta con información acerca de la naturaleza, el objeto, la misión, la visión, la Introducción al sistema de gestión integral, el mapa de procesos y el cumplimiento de las normas aplicadas.

Se encontró información que puede ser útil para analizar las relaciones que tiene el proceso de mercado con otros procesos que involucran el alojamiento.

Evaluación del documento: este documento es útil porque muestra de manera específica la información para determinar cómo se relaciona el proceso de mercadeo con los diferentes servicios que proporciona la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.

Requisitos adicionales relacionados con el servicio: gracias a la autonomía administrativa, el Hotel tiene potestad para emitir y exigir el cumplimiento de requisitos adicionales tales como beneficios, planes especiales, ofertas,

descuentos, programas de fidelización, y membresías que pueden ser por iniciativa propia o por sugerencia de la cadena.

Evaluación del documento: este documento es útil para la investigación porque dichos requisitos responden al plan y estrategias de mercadeo que incentivan al cliente externo para que en la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA encuentren beneficios que satisfagan sus necesidades. El objetivo es observar si estos incentivos están llegando al cliente o de qué manera pueden aprovecharse mejor.

Procesos relacionados con el cliente: requisitos especificados por el cliente, el hotel cuenta con planes de alojamiento pero su producto es siempre el mismo, porque este es el resultado de infraestructura, instalaciones, planta y propiedad. Por lo tanto, no existe un producto a la medida de quien quiere alojarse en el Hotel. En consecuencia, los requisitos especificados del cliente se suscriben a los planes que el hotel ofrece y que de acuerdo a las políticas internas son susceptibles de negociar.

Evaluación del documento: este documento es útil porque da una visión acerca de las limitaciones que tiene la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, al ofrecer y negociar solamente lo que su capacidad está en condiciones de entregar.

Requisitos no establecidos por el cliente: los estándares de servicio establecidos por la marca Crowne Plaza de la cadena IHG son los requisitos que el cliente no establece y que el hotel pone a su servicio sin que aquel lo solicite.

Evaluación del documento: este documento es útil porque da una visión acerca de las limitaciones que tiene la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, en su toma de decisiones al intuir lo que el cliente espera del servicio sin que este lo solicite.

Informe anual 2008

El documento muestra las funciones, objetivo y capacidad de cada unidad de negocio que tiene la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, así como los estados financieros de 2008 y proyectos de inversión para desarrollar el 2009.

Evaluación del documento: este documento es de gran utilidad para cumplir con el objetivo de la investigación, porque da a conocer las funciones,

objetivos y capacidades de las unidades de negocio, aspectos que representan un valor importante a la hora de evaluar la técnica de complementación de las mismas, y a partir de esto cumplir con la promesa de venta que se tiene de cada una.

Consultoría Fase II y III

En este documento se realiza un análisis operacional del Hotel y Residencias Tequendama, por lo tanto en su contenido se encuentran cifras y aspectos cuantificables.

Evaluación del documento: el documento presenta análisis y perspectivas desde las que se ha observado el aspecto jurídico, financiero y la operación de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.

Reportes de ocupación “Manager - Flash”

Paquete documento que contiene cifras acerca de la ocupación del Hotel, estas se encuentran mensualizadas a partir del 31 de enero de 2007 hasta el 31 de Agosto de 2009.

Evaluación del documento: El documento es útil porque permite realizar una observación acerca del comportamiento de la ocupación del Hotel en determinados periodos de tiempo, y de esta forma poder analizar los componentes (tendencia, ciclos, estacionalidades entre otros).

Inventario benchmarking

Este documento contiene el análisis de la competencia hotelera en la ciudad de Bogotá donde se tuvieron en cuenta 12 hoteles, dentro de los cuales están: Hotel de la Feria, Capital, Sheraton, Bogotá Plaza, Cosmos 100, Habitel, Radisson, La Fontana, Casa Dann Carlton, Dann 103, Bogota Royal, Suite Jones, Aparta Estudios Los Andes, Hotel Centro Internacional, Dann Av 19, Hotel Bacata, Hotel Baviera.

Evaluación del documento: El documento es útil por que contiene un análisis comparativo de la Sociedad Hotelera Tequendama, con los Hoteles de más renombre en la ciudad, de esta forma se puede observar que ofrecen los demás, que no se ofrece la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, y viceversa; permitiendo observar la competencia, en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Sociedad Hotelera Tequendama S.A. –Departamento de Seguridad

Manual de funciones: El documento contiene el manual de funciones de dicho departamento, en que se hace un listado de las actividades que el personal tiene a cargo para el cumplimiento de los objetivos; de acuerdo con esto en el material suministrado se encuentran objetivos y tareas que cada persona debe desempeñar desde su cargo actual y de esta forma velar por el cumplimiento de la misión y la visión del departamento en pro de la seguridad tanto del cliente interno como externo.

Evaluación del documento: Para el caso específico este documento representa utilidad; porque aborda una variable (seguridad) la cual se encuentra contemplada dentro de las expectativas del cliente, y por tanto para su posterior toma de decisiones al momento de elegir su unidad de hospedaje.

Pasajeros recibidos 2007: Este documento se entregó en forma magnética, contiene información acerca de los visitantes que llegan al país, los datos se encuentran clasificados en periodos mensuales, y por número de pasajeros de diferentes países.

Evaluación del documento: la utilidad del documento se encuentra una aproximación de demanda internacional en términos de turismo y objeto de viaje, a partir de esta identificar se pueden identificar mercados sensibles y trabajar sobre ellos, y ver un mecanismo de fidelización.

Priority Club Reward: Este documento se entregó en forma magnética, conteniendo información de las políticas de fidelización de los clientes, muestra el resumen del programa, niveles de negocios y beneficios, acumulación de puntos, millas, y créditos de socios comerciales, oportunidades de canjes de puntos, tabla de tarifas calificadas y no calificadas, búsqueda de socios, perfil de socios entre otros.

Evaluación del documento: este documento es útil porque muestra un amplio contenido de las estrategias para mantener a los clientes preferentes, y recompensar su lealtad; esto permite establecer de qué manera se estaba incentivando al cliente para que acceda y se acople a los servicios que la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA tiene para ellos. Adicionalmente, permite establecer la forma en la que se pueden aprovechar estos incentivos para capturar a los clientes en días en los que la capacidad instalada del Hotel no se encuentra en su máximo nivel de ocupación. Lo que se traducirá en rentabilidad y aprovechamiento de capacidad instalada.

Segmentación del mercado para la fuerza de ventas 2009

Este documento muestra una clasificación de la segmentación de mercado, subsegmentos y persona (ejecutivo) encargada. Entre los segmentos se encuentran aerolíneas, agrícola y pecuario, alimentos y bebidas, automotriz, comercio, construcción educación y cultura entre otros.

Evaluación del documento: esta información es útil para determinar de qué forma la STH está clasificando el mercado que deben abordar para su fuerza de ventas, pero en el documento no establecen de qué forma se está abordando a los diferentes mercados.

Disfrute programación especial en Bogotá con descuento del 10%

Esta información se encuentra impresa y da a conocer las actividades y su programación; ofrece Tours para todos los días de la semana en horario diurno y nocturno; dentro de sus opciones están contempladas lugares dentro y a las afueras de la ciudad.

Evaluación del documento: Esta información es útil porque permite observar que planes ofrece la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, para el disfrute y entretenimiento, a grandes rasgos se puede observar que responden a la premisa de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA del “ambiente corporativo”; por ende sus opciones de diversión están enfocadas hacia el aprovechamiento cultural, de la ciudad y fuera de ella.

Divulgación

ARTES 2008: Este documento fue entregado en forma magnética y en su contenido se encuentra la publicidad para periódicos de reconocimiento, enfocado hacia la temporada navideña, restaurantes y cupones de descuento para el disfrute de los anteriores ambientes.

ARTES 2009: Este documento fue entregado en forma magnética; y en su contenido se encuentra la publicidad en torno a la semana santa para el aprovechamiento de la capacidad instalada exponiendo en su contenido las tarifas para sus diferentes servicios habitacionales.

Evaluación del documento: Este documento es útil por que muestra de que forma se esta ofreciendo al cliente el servicio de habitación, y en que medios se esta difundiendo.

Material POP

Dentro del material POP se observaron 6 presentaciones entre folletos, carpetas, otros.

Carpeta 1 - SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA 56 años de experiencia y tradición - Información contenida en el material:

Catering Tequendama: manejo de alimentos y bebidas que permiten cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes; se suministran alimentos y bebidas a nivel institucional: alimentación para funcionarios y personal de planta en medianas y grandes empresas; para restaurantes y cafeterías; cafés gourmet; para clínicas y hospitales.

Grandes Eventos Tequendama: Garantizan tradición y profesionalismo en organización de eventos sociales, empresariales y políticos del país; cuentan con 32 salones con capacidad de 10 hasta 2500 personas.

Parqueadero Tequendama: cuentan con 770 espacios de parqueo, seguridad y vigilancia: las 24 horas, sistema electrónico de control de ingreso; acceso múltiple y circuito cerrado de televisión.

Lavandería Tequendama: expertos en lavado industrial, proporcionan servicios de lavado y planchado en seco de uniformes y prendas de vestir, lencería y ropa para cama y demás artículos.

Carpeta 2 - SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA 56 años de experiencia y tradición que se proyectan con solidez. Información contenida en el material:

En su carátula se quiere dar a conocer a través de la fotografía los servicios de habitaciones, restaurantes, salones para grandes eventos, lobby, y el esplendor de las unidades de negocio fuera de la ciudad.

Carpeta 3: (SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA) 56 años de experiencia y tradición. - Información contenida en el material:

A través del sistema de gestión integral que se ha desarrollado y la tecnología de punta, permite a la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA fortalecer su competitividad y continuar a la vanguardia de la industria Hotelera, junto a su excelente oferta de habitaciones y servicios.

Folleto 1: Crowne plaza (Tequendama Bogotá) - Información contenida en el material:

Muestra de manera gráfica el confort, estilo y elegancia de sus espacios, habitaciones, salones, restaurantes y bares. Sostienen que sus instalaciones son un verdadero ícono de la Hotelería colombiana y de la ciudad de Bogotá, declarado bien de interés cultural, ubicado en el sector de mayor dinamismo empresarial y financiero, muy cerca del centro histórico de la ciudad y de una de las zonas gastronómicas más exclusivas.

Folleto 2: Aparta Suites Tequendama. - Información contenida en el material:

Se describe la calidez de Aparta Suites Tequendama, a través de sus habitaciones y demás servicios como: Gimnasio y Spa, restaurantes, salones de eventos y parqueadero.

Evaluación del documento: todos estos documentos son útiles porque proporcionan información valiosa acerca de cómo se está abordando al cliente, es decir como se llama la atención del mismo para que adquiera los servicios prestados por la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, desde sus distintas unidades de negocio y que responden al plan de acción de mercadeo y ventas establecido.

Encuestas que miden el grado de satisfacción del cliente

Este documento contiene los indicadores de satisfacción en donde se determinan las debilidades y fortaleza del servicio, producto y en general.

En general las variables que miden la satisfacción son: OSI (Overall Satisfaction Index) Índice de Satisfacción General, GPI (General Product Index) Índice de Satisfacción con el Producto General y GSI (General Service Index) Índice de Satisfacción con el Servicio General.

Evaluación del documento: Este documento es útil porque muestra las variables que se deben considerar para realizar valoraciones acerca de las preferencias de los clientes, lo que va a permitir aprovechar la capacidad del Hotel partiendo de las necesidades de los clientes y de su nivel de bienestar. También proporciona la información para determinar aspectos positivos y cuestiones a mejorar.

Sondeo de opinión del Crowne Plaza Tequendama

Este documento, muestra los patrones para evaluar el grado de satisfacción del cliente, en el instrumento se tiene en cuenta la percepción que el mismo tiene de su estadía a nivel general, como apariencia, llegada, atención, servicios de habitación restaurantes entre otros, y su calificación la registran desde excelente hasta pobre

Evaluación del documento: Este documento es útil porque muestra las variables que se deben considerar, para realizar valoraciones acerca de las preferencias de los clientes, que van a permitir aprovechar la capacidad del hotel, partiendo de las necesidades de los clientes y de su nivel de bienestar. También proporciona la información para determinar aspectos positivos y aspectos a mejorar.

Hotel Fact Book Trend Analysis Report

El documento muestra la tabulación de los resultados del instrumento en el cual se analiza el grado de satisfacción de los clientes al hospedarse en el hotel.

Evaluación del documento: Este documento es útil porque arroja los resultados medidos en términos porcentuales. Para medir el grado de satisfacción de los clientes que visitan el hotel hay que tener en cuenta que se desconoce aun si los resultados que se muestran son confiables y/o si son útiles para medir el bienestar el cliente

Presentaciones de informes de Consultoría

Presentación Plan Maestro de Turismo Bogotá. Es una presentación que contiene los avances y la proyección para 2009. La meta establece tener consolidado el plan maestro de turismo, para diciembre del mismo año.

Evaluación del documento: en la investigación, este documento no representa gran utilidad por que es un prospecto de lo que espera realizar.

Presentación Hoteles Conversatorio. Es una presentación que contiene el balance del sector de las edificaciones, metodología, evolución de stock, estimación de la demanda y las variables que se tienen en cuenta para su estimación.

Evaluación del documento: esta presentación es de útil para la investigación pues muestra qua variables ha tenido en cuenta la SOCIEDAD HOTELE-RA TEQUENDAMA para estimar factores como nivel de alojamiento, lo que es un punto clave en la investigación desde la perspectiva de demanda y oferta.

Presentación Resumen Camacol. Muestra la evolución y estadísticas de la industria hotelera. Realiza un balance del sector de las edificaciones, y la participación de la industria hotelera en dichas construcciones. También incluye un análisis formal de la estimación de la demanda hotelera en la cuidad de Bogotá.

Evaluación del documento: esta presentación es útil para la investigación porque muestra cómo ha evolucionado la industria hotelera, en términos de nivel de stock, y demanda de alojamientos habitacionales.

Tarifas Crowne Plaza años 2008-2009

Estructura tarifaria 2009: El contenido se presenta en medio magnético. Muestra cifras de tarifas para el año 2009 medidas en rangos según el segmento de

mercado utilizado; describe las políticas y servicios que la sociedad hotelera Tequendama establece para el cumplimiento de sus normas.

Evaluación del documento: el contenido del documento es útil para la investigación porque permite analizar una variable significativa en la toma de decisiones de los clientes, y por ende analizar la relación de costo beneficio del servicio con su tarifa, al igual que va a permitir realizar un comparativo de la variación de las tarifas de un año al otro.

Ocupación de APARTA SUITES TEQUENDAMA

El contenido se presenta en medio magnético. Contiene las cifras de ocupación mensuales en términos porcentuales a partir de enero de 2007 hasta el mes de agosto del presente año (2009),

Evaluación del documento: el contenido del documento es de utilidad porque permite determinar variables que afectan directamente los niveles de ocupación en series de tiempo dadas.

Cifras SIGOB

Indicador tasa de ocupación en la industria hotelera: La fuente primaria es el DANE. Las cifras están representadas en meses de Enero a Diciembre de cada año desde el 2005 hasta junio del año actual (2009).

Evaluación del documento: el contenido del documento es útil para analizar el comportamiento de la ocupación hotelera y de esta forma poder compararla con el comportamiento dicha variable en la Sociedad Hotelera Tequendama.

Indicador viajeros extranjeros: La fuente de información primaria es el DAS, Banco de la Republica, Capitanía de puerto San Andrés Isla, Sociedad portuaria Santa Marta y la Sociedad portuaria Cartagena,. Las cifras están representadas en periodos trimestrales desde el 2006 hasta el segundo trimestre del año actual (2009). Hay que tener en cuenta que estas cifras son provisionales.

Evaluación del documento: el contenido del documento es útil para analizar con qué frecuencia los viajeros se desplazan al país y qué medios son los más utilizados para hacerlo.

5. Comprensión del hotel

El propósito de realizar la comprensión del Hotel era conocer su mercado y aspectos clave tales como la estructura del Hotel desde el punto de vista de la relación entre los negocios, la planeación estratégica de CPT y AST, las planeación de mercadeo y ventas, y la operación de alojamiento. Adicionalmente, se pretendía rastrear mecanismos que se pudieran empoderar para lograr una mejora en la ocupación de CPT y AST.

Estructura del hotel

La SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA es una sociedad nacional adscrita al Ministerio de Defensa, por lo que se rige como una sociedad estatal, con presupuesto independiente, autonomía administrativa y personería jurídica. Su objeto comercial o social es la explotación de la industria Hotelera, la administración Hotelera y sus negocios conexos y servicios complementarios.

Para el logro el objeto social de alojamiento la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA cuenta con 7 unidades de negocio, las cuales tienen por objetivo maximizar el valor en el mercado de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.

CROWNE PLAZA: la función que tiene esta unidad es la de prestación de servicios de alojamiento para corta estadía en el nivel upscale, orientado a los segmentos de mercado corporativo, grupos y turístico.

Grandes eventos: esta unidad de negocio tiene como función desarrollar y proporcionar servicios de grandes eventos, orientado a los segmentos de mercado corporativo, grupos y sociales.

APARTA SUITES TEQUENDAMA: Aparta suites Tequendama tiene como función prestación del servicio de alojamiento para corta y larga estadía en el nivel de upscale, orientado a los segmentos de mercado corporativo, grupos y turístico en las modalidades de permanentes y transeúntes.

Catering TEQUENDAMA: la función de esta unidad de negocio es prestar del servicio de alimentación institucional orientado a los segmentos de mercado corporativo.

Ambientes TEQUENDAMA: esta unidad de negocio presta el servicio de alimentos y bebidas a través de bares, restaurantes y “room service” ofreciendo a los huéspedes (servicio complementario al alojamiento) y a los segmentos de mercado corporativo, grupos y particulares.

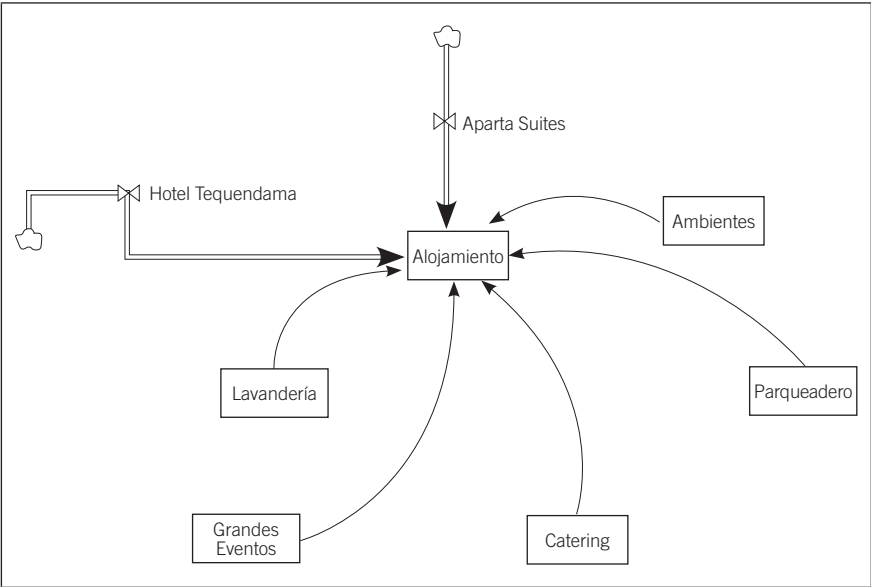
Parqueadero TEQUENDAMA: la función de esta unidad de negocio es prestar el servicio de parqueadero ofrecido a los particulares, huéspedes, asistentes a ambientes y eventos, orientado a los segmentos de mercadeo corporativo y transeúnte.

Lavandería TEQUENDAMA: la unidad de negocio de lavandería presta el servicio de procesos y servicios de lavado en seco y agua ofrecido a los huéspedes, transeúntes y segmento de mercado corporativo.

Relación entre las unidades de negocios

Según la función de cada unidad de negocio el alojamiento tiene relación con la lavandería, el parqueadero y los ambientes.

Ilustración 1: Relación entre las unidades de negocio y el alojamiento



Dentro de los esquemas concebidos por cada negocio el Catering no tiene una relación directa con los objetivos de alojamiento.

Planeación estratégica de Crowne Plaza y Aparta Suites Tequendama

La misión de CROWNE PLAZA y APARTA SUITES TEQUENDAMA es contribuir a maximizar el valor del mercado de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA mediante la prestación de servicios de alojamiento. CROWNE PLAZA proporciona alojamiento para corta estancia y, como complemento, APARTA SUITES TEQUENDAMA proporciona alojamiento para corta y larga estancia en nivel upscale, orientado a los segmentos de mercadeo corporativo, grupos y turismo¹.

La política de gestión integral de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA tiene como base la responsabilidad social empresarial, por lo cual está comprometida con el cumplimiento de la promesa de venta, desarrollo sostenible, prevención de la contaminación, inocuidad alimentaria, prevención de incidentes, accidentes y enfermedades profesionales, mejora continua y radical, gestión del conocimiento y requisitos legales aplicables.

Dichos principios se conservan mediante la implementación y mantenimiento de los proyectos programas dirigidos al ambiente, buenas prácticas de manufactura, prerrequisitos operacionales, medicina preventiva del trabajo, seguridad industrial, higiene industrial, competencias laborales e innovación.

La implementación de los proyectos requiere identificar y controlar impactos ambientales, puntos críticos en la producción alimentaria y factores de riesgo ocupacional con el fin de garantizar que su actividad económica, procesos, productos y servicios sean confiables, productivos, rentables y convenientes a sus grupos de intereses y apoyen a maximizar su valor en el mercado.

¹ Informe anual 2008, pág. 14.

Mercadeo y Ventas

Para la observación de mercadeo se tuvieron en cuenta aspectos como capacidad de alojamiento real de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, comparado con del sector hotelero a nivel nacional, tarifas según segmentos atendidos, perfil de los clientes de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, medición de satisfacción del cliente, acciones de mercadeo y ventas en pro del objeto social de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA y a la relación del proceso de mercadeo con los procesos que contribuyen al alojamiento.

Por tal motivo, se realizó un análisis de la capacidad real instalada y ocupación del hotel a través de una serie de los últimos cuatro años, mes a mes, obteniéndose los valles y picos de los distintos meses y las razones por las cuales se producían los mismos.

Así también se realizó una comparativa entre la ocupación del hotel y la actividad del sector turismo de Bogotá, obteniéndose resultados relacionados positivos y negativos según los diferentes meses del año.

Dentro del mismo estudio se analizó las características de las distintas zonas de Bogotá y las diferencias que existían entre ellas, observándose que los hoteles del centro registran una ocupación del 53% en promedio, en comparación de los hoteles del resto de la ciudad., los cuales registran un promedio de ocupación del 71%.

Se analizaron las tarifas aplicadas por el Hotel Tequendama para sus distintos segmentos de mercado, a saber: segmento corporativo, grupo, turismo y otros.

A partir del mismo sondeo del hotel, en cuanto a nivel de satisfacción y teniendo en cuenta los ítems evaluados: OSI (Overall Satisfaction Index) Índice de Satisfacción General, GPI (General Product Index) Índice de Satisfacción con el Producto General y GSI (General Service Index) Índice de Satisfacción con el Servicio General, se pudo establecer la relación entre los tres índices citados.

6. Análisis operativo

Se realizaron entrevistas a cada jefe de las distintas líneas operativas del hotel, entre las que se contaron: Parquero, Aparta Suites, Lavandería, Habitaciones Crowne Plaza.

Identificación del cliente del hotel

Identificar el perfil del huésped permite observar cómo toman decisiones los individuos en términos de su bienestar, razón por la cual, a través de sus percepciones se establecen las condiciones para identificar las variables apropiadas para constituir su nivel de satisfacción, lo que redundará en su influencia de querer permanecer o volver a hospedarse en este lugar.

Dicha identificación se realizó a partir del análisis de la información suministrada. Con los mecanismos tradicionales que proporciona la estadística se puede dar lugar a la creación del instrumento de recolección de datos, y de esta forma medir la incertidumbre en la toma de decisiones de los individuos para lo cual será preciso comprender el comportamiento del huésped a través de las siguientes variables:

- Edad: se trata de una variable que describe el rango de edad, actividad, y condición económica de cada huésped.
- Género: determina si el huésped es hombre o mujer.
- Origen: identifica el país de origen de la persona que se hospeda en el hotel.
- Día de llegada: identifica el día de la semana en que llega el huésped.
- Día de salida: identifica el día de la semana en que sale el huésped.
- Motivo del viaje: identifica si es un huésped de negocios, placer o ambos.
- Nivel de satisfacción: indica la calificación que el huésped da al hotel o al apartamento.
- Tiempo de estancia: identifica el número de noches que el huésped pernocta en el hotel o apartamento.

Este análisis permitió definir el perfil del huésped del hotel confirmando las hipótesis de trabajo que se tenían a partir de la definición de las variables a estudiar.

En cuanto al nivel de satisfacción del huésped se trabajaron 28 variables las cuales se relacionaron con el perfil del huésped del hotel, obteniéndose las similitudes y diferencias entre los distintos segmentos a los que el hotel atiende.

En el análisis se efectuaron cruces de variables, por ejemplo: último lugar de alojamiento vs. relación precio, atención a sus necesidades, otras comidas; promedio de días vs. lugar último alojamiento; proporción último lugar de alojamiento vs. recurrencia; visita con familiares vs. ingresos familiares; género vs. visita con familiares; país de origen vs. visita con familiares

7. Observación Lógica Difusa

Función de satisfacción bajo Lógica Difusa Huésped

La satisfacción del huésped se está midiendo de 1 a 5, donde 1 indica lo más bajo y 5 lo más alto.

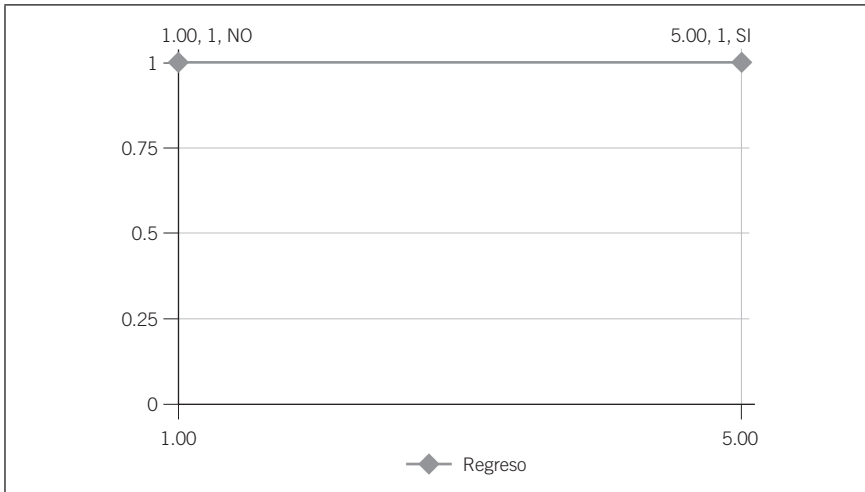
Calificar si el huésped vuelve al hotel o no, puede medirse según el grado de satisfacción que tenga respecto a lo que el hotel ofrece.

En lógica clásica, se puede preguntar al huésped si vuelve o no vuelve y tomar decisiones sobre la respuesta que dio. Es decir, si el huésped dice SI entonces el huésped vuelve a hospedarse en el Hotel o si el huésped dice NO entonces el huésped NO vuelve a hospedarse en el Hotel.

Otro mecanismo para determinar si el huésped vuelve es preguntándole si le gustaron los diferentes servicios del Hotel y este contesta con 1 los que SI y con 0 los que NO.

En ambos casos una gráfica como la siguiente mostrar este comportamiento dicotómico, en el que solo se da respuesta SI o NO a la pregunta vuelve al hospedarse en el Hotel.

Gráfica 1 Regreso de huésped (lógica clásica)



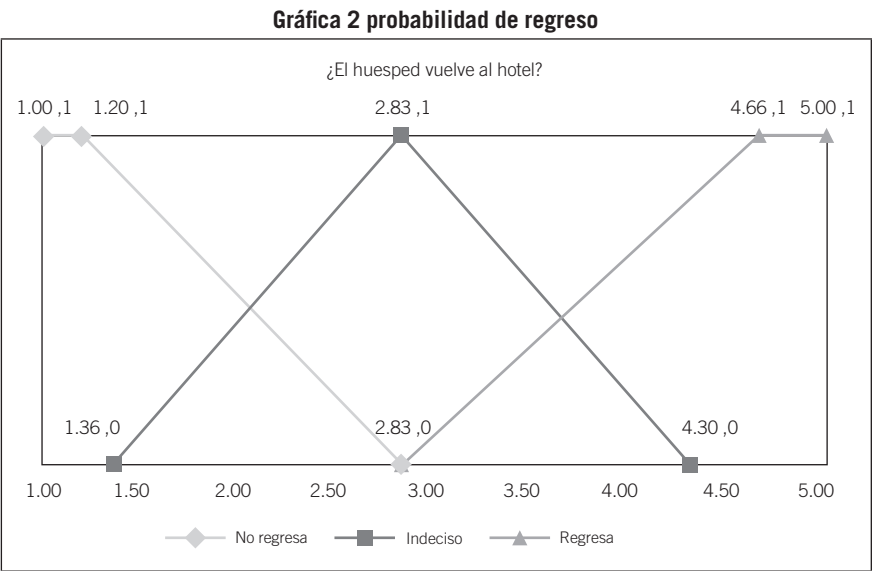
Pero, la experiencia ha dejado ver que los huéspedes pueden tener opiniones diversas de cada servicio y al final decidir si vuelven o no, entonces

no se puede determinar este comportamiento con una línea recta de 1 a 5. Se requieres ver el grado de verdad en esa afirmación “volver a hospedarse en el Hotel”. Cuando las decisiones se basan en las respuestas SI o NO, pueden tener una alto grado de incertidumbre y con ello equivocar el camino para dirigir la empresa.

Un instrumento para ello es dar la posibilidad de calificar todos los servicios con un número entre 1 y 5 y si todos son calificados con 1 entonces este huésped no vuelve al Hotel o si el huésped califica todos los servicios como 5 entonces el huésped vuelve a visitar el hotel. Pero si el huésped usa los números que hay entre 1 y 5, es decir, 1 1,1...1,6...2...3,5...4...4,6...5. Se puede responder a la pregunta: “el huésped ¿vuelve al Hotel”?

Para determinar el grado de verdad de si el huésped vuelve al hotel, un número cercano a 1 indica que el huésped probablemente no vuelva y uno cercano a 5 indica que el huésped vuelve. Con ayuda de la matemática borrosa se puede determinar ese grado de incertidumbre que el huésped expresa cuando califica de 1 a 5.

Se llegó al siguiente modelo de satisfacción en el que se recoge la calificación en tres grupos los que califican la satisfacción como alta, media y baja.

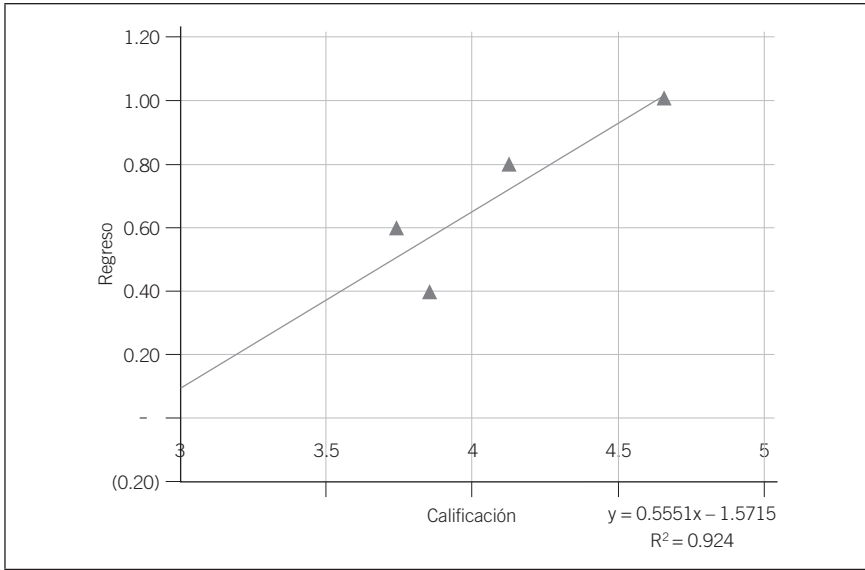


Los huéspedes que tienen calificaciones entre 1 y 3 tienen calificaciones bajas y pueden no volver al hotel. Los huéspedes con calificaciones medias no

saben si regresar o no al hotel y los huéspedes con calificaciones altas tienen mayor opción de regresar al Hotel.

Para determinar el grado de seguridad que hay en su decisión de regreso se presenta el siguiente resultado producto de la muestra tomada:

Gráfica 3: Conjunto difuso regreso.



Se estima que el grado de seguridad en el regreso depende de la calificación, si el huésped califica los servicios del hotel con un puntaje mayor a 4.66 el grado de certeza en el regreso es 1, es decir la respuesta a la pregunta el Huésped regresa es “SI”

Ahora si el puntaje es menor a 2.83 la respuesta es “NO”, el huésped no regresa al hotel.

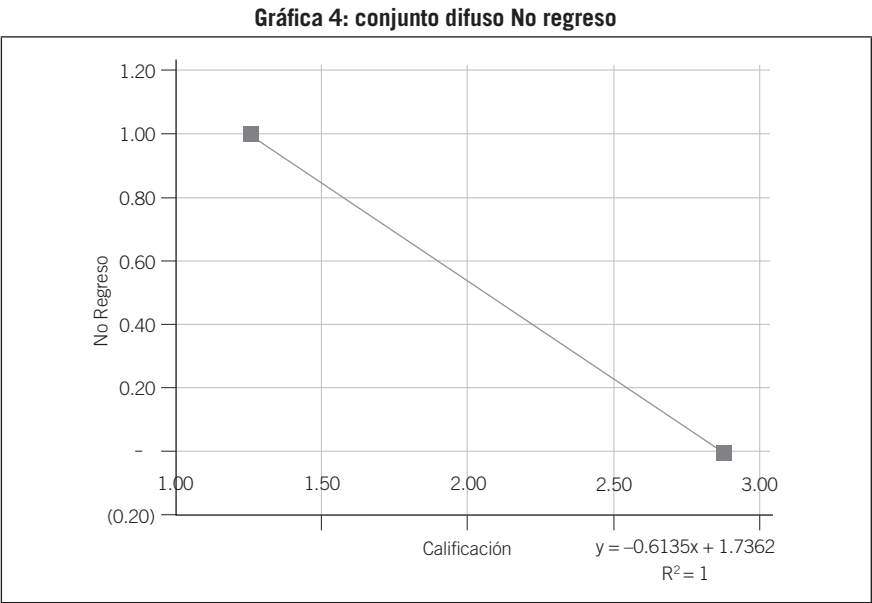
Entonces, qué pasa con los huéspedes que califican en promedio entre las calificaciones entre 2,83 y 4,64, para estas calificaciones se ha generado una función de pertenencia o en este caso una función de regreso al Hotel, la cual varía en función de la calificación de la encuesta, si se denota el promedio de calificación con x y la función de regreso del huésped al hotel con $f(x)_{\text{regreso}}$, entonces:

$$f(x)_{\text{regreso}} = \begin{cases} 1 & \text{si } x > 4.64 \\ 0.5551x - 1.5715 & \text{si } 2.83 \leq x < 4.64 \\ 0 & \text{si } x < 2.83 \end{cases}$$

Por ejemplo, un huésped que califica en promedio en 3.3 tiene un resultado de regreso de 0.26 o por ejemplo una calificación de 4.38 tiene un regreso de 0.86, la de 4.55 tiene un regreso de 0.98: donde 1 es el más alto. Bajo estos resultados la incertidumbre es manejable y las decisiones pueden ser más confiables.

Desde otra óptica, el no regreso se puede ver con las calificaciones más bajas por ejemplo con las calificaciones menores a 2.83. Si un huésped en promedio califica con 1 los servicios del Hotel entonces se concluye que No regresa, pero si los califica con 3 entonces el huésped si regresa al Hotel.

En la siguiente gráfica se dibuja dicho comportamiento.



La función de no regreso es la siguiente:

$$f(x)_{\text{no regreso}} = \begin{cases} 1 & \text{si } x < 1 \\ -0.6135x + 1.7362 & \text{si } 1 \leq x < 2.83 \\ 0 & \text{si } x \geq 2.83 \end{cases}$$

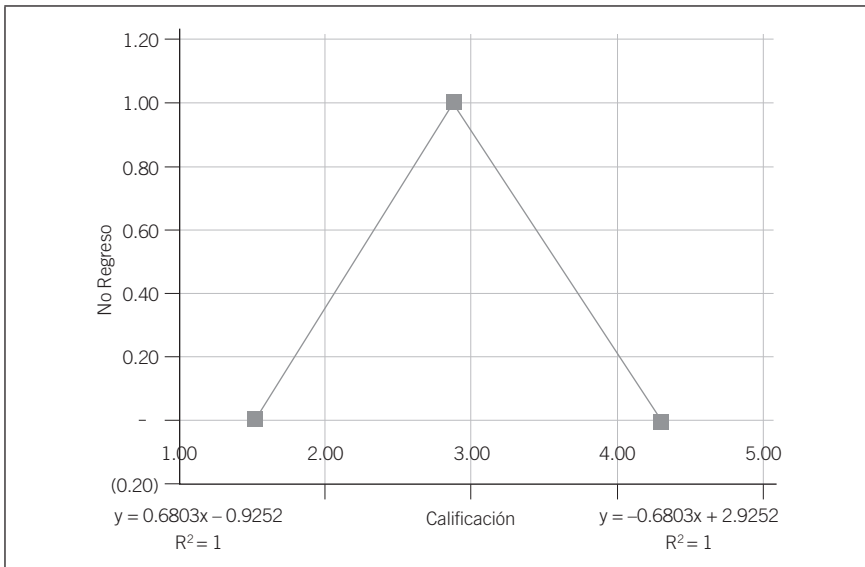
Por ejemplo, un huésped que califica en promedio en 1.21 tiene un resultado de no regreso de 0.86 o por ejemplo una calificación de 2.38 tiene un no regreso de 0.25, donde 1 es el más alto.

Este resultado deja ver que un resultado es “regresar” pero su complemento no es “no regresar”.

Entonces, dentro de los dos conjuntos (REGRESO y NO REGRESO) dados por una función, en cada uno, se observan niveles bajos de regreso o no regreso del huésped. Para estos niveles bajos se puede construir otra función que describa el conjunto INDECISO.

En la siguiente gráfica se toman las calificaciones que encuentran niveles bajos de cada con conjunto (REGRESA NO REGRESA) y se les da otra dimensión denominada indeciso. En este conjunto se encuentran los huéspedes que dada su calificación no se puede determinar si pertenece al conjunto de los que regresan o los que no regresan.

Gráfica 5. Conjunto difuso indeciso



La función que describe el comportamiento de los puntajes indecisos son:

$$f(x)_{\text{indeciso}} = \begin{cases} 0 & \text{si } x < 1.36 \text{ y } x > 4.3 \\ 0.6803x - 0.9252 & \text{si } 1.36 \leq x < 2.83 \\ 1 & \text{si } x = 2.83 \\ -0.60803x + 2.9252 & \text{si } 2.83 < x < 4.30 \\ 0 & \text{en otro caso} \end{cases}$$

Por ejemplo, para el puntaje de 3.3 que era muy bajo para estar en regreso ahora se tiene un nivel más alto dentro de los indecisos, 0.68. y una calificación de 2,38 tenía un nivel de no regreso de 0.25, pero ahora tiene un nivel de 0.69.

Bajo estas condiciones se pueden tomar medidas específicas para cada grupo que clasifica de forma difusa los huéspedes del hotel.

Por ejemplo, para el conjunto de los huéspedes que por calificación se consideran en los del grupo de regreso, se puede tratar con una política de motivación para que reafirmen su opinión de regresar al hotel.

A los huéspedes que pertenecen al grupo de NO REGRESO se les trata con una política de oferta o seguimiento para identificar la razón del no regreso. Y para los huéspedes pertenecientes al grupo de indecisos, una política de incentivo para que pasen al grupo de los que regresan y evitar el paso al grupo de los que no regresan.

Selección de Hotel

Otra utilidad de la lógica difusa en el campo del mercadeo es por medio de un instrumento de medición, una calificación de los hoteles que compiten con el Hotel Tequendama, en los cuales se pueden encontrar De la Feria, Capital, Sheraton, Bogotá Plaza, Cosmos 100, Habitel, Radisson, La Fontana, Casa Dann Carlton, Dann 103, Bogotá Royal y Suite Jones.

Y según los tres factores reconocidos a través de la encuesta de servicio de la cadena, identificar el nivel de aceptación de los huéspedes de forma comparativa: por ejemplo. Para el factor 1 que reúne la apreciación de “ha-

bitaciones, salones de reunión, apariencia del lobby, áreas recreativas y la seguridad del Hotel”

La calificación de un huésped es la siguiente:

Tabla 8-1 Calificación de factores otros Hoteles

	h0	h1	h2	h3	h4	h5	h6	h7	h8	h9	h10	h11	h12
	Crowne	De la Feria	Capital	Sheraton	Bogotá Plaza	Cosmos 100	Habitel	Radisson	La Fontana	Casa Dann Carlton	Dann 103	Bogotá Royal	Suite Jones
Iluminación	0,7	0,4	0,2	0,1	0,7	0,4	0,6	0,6	1,0	0,4	0,1	0,6	0,7
Televisión	0,9	0,2	0,9	0,2	1,0	1,0	0,6	0,1	0,9	1,0	1,0	0,1	0,3
Condición de la ropa de cama	0,4	0,7	0,6	0,1	0,8	0,1	0,1	0,4	0,6	0,7	0,8	0,4	0,9
Tranquilidad en la habitación	0,5	0,7	1,0	1,0	0,5	0,6	0,5	0,1	1,0	0,3	0,4	0,8	0,6
Limpieza general	0,6	0,6	0,9	0,9	0,3	0,0	0,1	0,8	0,0	0,9	0,9	0,6	0,3
Ambiente del área de trabajo dentro de la habitación	0,6	0,9	0,9	0,2	0,1	0,5	0,8	0,1	0,1	0,0	0,0	0,7	0,4
Comodidad en la cama/ almohadas	0,4	0,2	0,7	0,3	0,2	0,3	0,3	0,0	0,6	0,7	0,4	0,7	0,9
Calefacción/aire acondicionado	0,2	1,0	0,2	0,4	0,9	0,8	0,8	0,4	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5
Condiciones de los muebles	0,7	0,9	0,7	0,9	0,1	0,5	0,9	0,4	0,5	0,5	0,3	0,1	0,0
Condición física	0,7	0,8	0,5	0,7	0,6	0,6	0,8	0,9	0,5	0,1	0,8	0,3	0,4
Condiciones de baño	0,7	0,2	0,3	0,4	0,0	0,2	0,6	1,0	0,4	0,4	0,7	0,2	0,7
Salones de reunión	0,6	0,7	0,6	0,3	0,5	0,5	0,2	0,9	0,1	0,9	0,0	0,5	0,9
Mínimos	0,2	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0

A cada una de las ofertas que presta cada Hotel, el huésped califica de 0 a 1 donde 1 es máxima, una vez cada huésped completa una tabla como esta, se puede identificar cuál Hotel prefiere en términos de estas ofertas. En particular, televisión fue calificada con 1 en el Hotel Cosmos 100, Casa Dann Carlton y Dann 113, con 0.9 en Crowne, Capital, La Fontana y así con los demás, y cada oferta es calificada según la opinión de huésped. Al final se calcula la

calificación mínima de cada Hotel, es decir se identifica lo peor que tiene el Hotel, según el criterio del huésped que califica.

En particular lo peor de cada hotel es lo siguiente:

Tabla 8-2: Factores evaluados para CROWNE

	Limpieza general	0.0
h4	Condiciones de baño	0.0
h9	Ambiente del área de trabajo dentro de la habitación	0.0
h12	Condiciones de los muebles	0.0
h8	Limpieza general	0.0
h10	Ambiente del área de trabajo dentro de la habitación	0.0
h7	Comodidad en la cama/almohadas	0.0
h10	Salones de reunión	0.0
h6	Condición de la ropa de cama	0.1
h11	Condiciones de los muebles	0.1
h11	Televisión	0.1
h6	Limpieza general	0.1
h3	Condición de la ropa de cama	0.1
h3	Iluminación	0.1
h0	Calefacción/aire acondicionado	0.2
h1	Comodidad en la cama/almohadas	0.2
h1	Condiciones de baño	0.2
h2	Calefacción/aire acondicionado	0.2
h1	Televisión	0.2
h2	Iluminación	0.2

De la fila de mínimos se selecciona el mayor, y el hotel que tiene este valor será el seleccionado por el huésped en una próxima visita a Bogotá, en este caso es el Hotel Crowne o el De la Feria. Es decir el huésped selecciona entre todo lo que no le gusta de los hoteles que conoce, el que menos está peor, en su opinión. Este mismo ejercicio se desarrolla con los otros dos factores.

En el segundo factor se resume la apreciación de “la llegada y la salida al Hotel, atención y amabilidad del personal y el servicio de teléfono”, con las siguientes calificaciones:

Tabla 8-3 : Calificación servicios de los Hoteles

	h0	h1	h2	h3	h4	h5	h6	h7	h8	h9	h10	h11	h12
	Crowne	De la feria	Capital	Sheraton	Bogota Plaza	Cosmos 100	Habitel	Radisson	La Fontana	Casa Dann Carlton	Dann 103	Bogotá Royal	Suite Jones
Apariencia Recepción (Lobby)	0.8	0.9	1.0	0.3	0.1	0.6	0.6	0.4	0.9	0.4	0.0	0.9	0.4
Servicio en este Hotel	0.6	0.1	0.2	0.5	0.9	0.0	0.2	0.6	0.3	0.3	0.4	0.7	1.0
Check-in (Cordial, Eficiente, Rápido)	0.5	0.1	0.1	0.9	0.6	0.8	0.4	0.5	0.1	0.3	0.5	0.9	0.0
Exactitud de la información de reserva	0.9	0.7	0.0	0.2	0.3	0.5	0.6	0.9	0.6	0.9	0.6	0.3	0.4
Relación servicio precio	0.5	0.9	0.3	1.0	0.1	0.0	0.6	0.9	0.0	0.3	0.7	0.2	0.3
Check out (Cordial, Eficiente, Rápido)	0.5	1.0	0.9	0.4	0.9	0.4	0.6	0.4	0.4	0.2	0.9	0.6	0.9
Actitud y apariencia profesional	0.4	0.2	0.6	0.9	0.7	0.8	0.1	0.9	0.2	0.3	0.4	0.9	0.3
Amabilidad	0.6	0.4	0.4	0.2	0.9	0.6	0.2	0.8	0.5	0.7	0.8	0.4	0.6
Atención a sus necesidades	0.3	0.4	0.0	0.6	0.6	0.6	0.4	0.9	0.7	0.5	0.2	0.9	0.9
Áreas recreativas	0.5	0.7	0.3	0.2	0.1	0.3	0.3	0.0	0.6	0.5	1.0	0.9	0.8
Mínimos	0.3	0.1	0.0	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2	0.0

Aquí el Hotel seleccionado fue Crowne.

Y en el tercer factor se resumen la calificación de los servicios del Hotel y la calidad de los alimentos del restaurante y bares, y la atención a las necesidades del huésped, las condiciones físicas y apariencia exterior del Hotel”, luego de la calificación el huésped selecciona entre, el Crowne, Cosmos 100 y Radisson.

Tabla 8-4: Calificación factores de los Hoteles

	h0	h1	h2	h3	h4	h5	h6	h7	h8	h9	h10	h11	h12
	Crowne	De la feria	Capital	Sheraton	Bogota Plaza	Cosmos 100	Habitel	Radisson	La Fontana	Casa Dann Carlton	Dann 103	Bogotá Royal	Suite Jones
Desayuno	0.3	0.2	0.6	0.6	0.2	0.4	0.2	0.8	0.7	0.9	0.1	0.1	0.2
Otras Comidas	0.5	0.5	0.0	0.1	0.6	0.7	0.3	0.7	0.8	0.1	0.9	0.7	0.6
Apariencia Exterior	0.3	0.4	0.9	0.7	0.9	0.3	0.3	0.4	0.0	0.8	0.4	0.8	0.4
Servicio de Habitación	0.5	0.6	0.4	0.7	0.1	0.4	0.0	0.5	0.2	0.9	0.1	0.9	0.1
Servicios de Telefono	0.7	0.7	0.5	0.0	0.9	0.4	0.3	0.7	0.8	0.9	0.1	0.9	0.1
Seguridad en el Hotel	0.7	0.8	0.2	0.1	0.3	0.3	0.8	0.3	0.8	0.7	0.8	0.8	0.7
Mínimos	0.3	0.2	0.0	0.0	0.1	0.3	0.0	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1

De estos resultados se puede determinar los hoteles que visitará el Huésped o si el Crowne continúa siendo el de su preferencia.

Modelo de fidelización del Hotel

Un modelo matemático para medir y monitorear la fidelización, de primer grado del Hotel con sus huéspedes, en función de la participación del mercado se expresa de la siguiente forma:

$$a_t = a_t * P(AA) + b_t * P(BA)$$

y

$$b_t = b_t * P(BB) + a_t * P(AB)$$

Donde a representa la participación de mercado de Hotel y b el resto del mercado, es decir que $a + b = 1$ es el total del mercado. Operando las dos ecuaciones bajo la restricción de que el total del mercado es 1 se despeja la participación de Hotel y la participación del resto del mercado:

$$a = \frac{1 - P(BB)}{1 + P(AB) - P(BB)}$$

$$b = \frac{P(AA)}{P(AA) + P(BA)}$$

En cada porción del mercado depende de las siguientes probabilidades:

$P(AA)$: La probabilidad de que un huésped de Crowne se aloje en Crowne.

$P(AB)$: La probabilidad de que un huésped de Crowne se aloje en otro Hotel.

$P(BB)$: La probabilidad de que un huésped de otro hotel se aloje en ese Hotel.

$P(BA)$: La probabilidad de que un huésped de este otro hotel se aloje en Crowne.

Según los resultados de la muestra las probabilidades son las siguientes:

Tabla 8-5 Probabilidad de regreso

		t+1	
		A	B
t	A	0.34	0.66
	B	0.3	0.7

Donde:

$P(AA)$: 0.34

$P(AB)$: 0.66

$P(BB)$: 0.7

$P(BA)$: 0.3

Según los datos de competencia, el Hotel tiene el 27% del mercado, y el 73% pertenece al resto del mercado. Entonces según las probabilidades arrojadas por la muestra las participaciones del Hotel y el resto para la siguiente visita son las siguientes:

$$a_t = a_t * P(AA) + b_t * P(BA) = 0.3108$$

$$b_t = b_t * P(BB) + a_t * P(AB) = 0.6892$$

La participación de Crowne aumentó del 27 al 31%.

Estas participaciones continuarán cambiando en el tiempo hasta que lleguen a los siguientes resultados:

$$a = \frac{1 - 0.7}{1 + 0.66 - 0.7} = 0.31$$

$$b = \frac{0.34}{0.34 + 0.3} = 0.53$$

La estacionalidad se logra cuando el Hotel atienda el 31% del Mercado y el resto atienda el 53%

8. Proceso de alojamiento del huésped

El proceso de alojamiento del huésped muestra la secuencia de actividades de éste durante su estadía en el hotel, desde su llegada hasta su partida. En este proceso se pueden observar las decisiones y preferencias tomadas por el huésped según su perfil, definidas por características específicas de cada persona siendo principalmente la edad, el lugar de procedencia, el motivo del viaje y el sexo.

Para el análisis del proceso de alojamiento del huésped se hizo énfasis en la característica relacionada con el motivo del viaje, debido a que es el que describe de una manera más práctica las tendencias en la toma de decisiones en el transcurso de su estadía.

Existen algunos tipos de huéspedes relacionados con el motivo del viaje: el cliente de negocios individual, el cliente de negocios corporativo, el cliente del club ejecutivo y el cliente turístico que se hospeda por placer y/o entretenimiento. Sin embargo, éstos pueden ser consolidados en tres grupos: el cliente de negocios, el cliente turístico o el cliente que se aloja por ambos motivos.

Descripción del proceso de alojamiento del huésped

El proceso de alojamiento es similar para los tres perfiles de huéspedes; negocios, turismo y ambos, sin embargo, puede variar según el tiempo de permanencia y el objeto de la estadía, principalmente.

El proceso está determinado por varias etapas principales: la llegada al hotel, el check-in, trayecto a la habitación, en la habitación, servicios ofrecidos y tomados según el perfil durante su estadía, check-out y finalmente la salida del hotel.

El proceso se inicia cuando el huésped o grupo de huéspedes llegan al hotel a través de alguna de las dos puertas de ingreso que éste tiene. Allí lo espera el botones que está disponible para recibirlo y guardarle el equipaje en la oficina del conserje, mientras realiza la respectiva fila para realizar su check-in, si así lo desea el huésped. El botones se encarga de verificar el equipaje y velar porque éste se encuentre seguro a través del servicio prestado en

la conserjería, guardando el equipaje hasta que el huésped haya realizado el proceso de check-in.

Mientras el huésped se encuentra en la recepción realizando el check-in, se realizan diferentes actividades dependiendo del tipo de huésped que llega, ya sean grupos de personas o huéspedes individuales con o sin reserva.

Ilustración 2: Descripción del proceso de alojamiento

Huésped de negocios	Huésped general	Huésped de placer
	Llegada al hotel	
	Labor de botones	
	- Recibimiento de botones	
	- Guarda equipaje en conserjería	
	Check-in	
	Labor de recepción	
	- Verificar datos de reserva, si la hay	
	- Confirmación de la habitación	
	- Información de servicios ofrecidos	
	Trayecto a la habitación	
	Labor de botones	
	- Sacar equipaje de conserjería	
	- Explicación de la distribución del hotel, cuidados en el sector de la ciudad	
	- Información turística general	
	- Aproximación al huésped	
	En la habitación	
	Labor de botones	
	- Servicios a los que se puede acceder	
	-Manera de usar los equipos en la habitación	
	- Funcionamiento de lavandería, de los restaurantes, del programa "sleep advantage"	
Servicios especializados Labor del responsable de cada servicio - Salones de conferencias - Banquetes - Servicio de internet	Servicios ofrecidos Labor del responsable de cada servicio - Alimentos en los diferentes ambientes - Room service - Salón de spa, gimnasio	Servicios especializados Labor del conserje - Planes turísticos - Guías turísticos - Información turística
	Check out	
	Labor de recepción	
	- Verificar gastos adicionales	
	- Facturación a través de los diferentes medios de pago	
	- Paz y salvo para salir del hotel	
	Salida del hotel	
	Labor de botones	
	- Estar pendiente del equipaje	
	- Acompañamiento de botones al medio de transporte escogido	

Fuente: Simulación del proceso con botones de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA

En el proceso de check-in, la persona de recepción se encarga de verificar los datos de la reserva con el documento de la persona y corrobora la habitación que ha sido asignada, posteriormente se pide una garantía para cubrir posibles gastos adicionales. Al finalizar el proceso, la recepcionista le da al huésped información acerca de los servicios que ofrecen. En el caso de que se encuentre un grupo de personas en el proceso de registro, para agilizar la espera en las filas, se entrega un formulario que se debe llenar para que cuando se encuentre en la recepción, ese procedimiento ya esté completo. Un aspecto a resaltar es que los diferentes tipos de huéspedes, sean parte de grupos o individuales con o sin reserva, son atendidos en la misma fila sin diferenciación.

Cuando el huésped ya tiene el registro completo, procede a sacar su equipaje del lugar de conserjería, en el caso de haber tomado ese servicio, y luego es acompañado por botones hasta su habitación. En el trayecto éste le explica al huésped la distribución del piso donde se encuentra su habitación, el lugar donde se encuentran los restaurantes, información turística general, información sobre el sector y la ciudad y los cuidados que debe tener si desea caminar por los alrededores del hotel; también le hace algunas preguntas sobre su estadía con el fin de lograr un acercamiento y confianza mayor del huésped hacia el personal del hotel.

Una vez se encuentran en la habitación, el botones le explica todo lo que hay dentro de la habitación, los servicios a los que puede acceder, la manera de usar los equipos como el teléfono y la caja de seguridad, funcionamiento de la lavandería, de los restaurantes, uso del paquete del programa “sleep advantage”, uso de diferentes servicios ofrecidos en el área del baño, entre otros. Por último, el botones le entrega al huésped la tarjeta de ingreso a la habitación.

En cuanto al servicio de lavandería, la ropa es entregada generalmente en el mismo día en que se solicita el servicio y el huésped sólo tiene que llenar un formato y dejarlo identificado en la habitación o llevarlo a recepción para que sea llevado posteriormente a lavandería.

El alojamiento incluye el desayuno, y hay varias opciones para adquirir las demás comidas en los diferentes ambientes ofrecidos por el hotel:

- Piazza Roma ofrece almuerzos entre las 12:00m y las 3:00pm y cenas entre las 6:30pm y las 11:00pm. Este restaurante no ofrece desayunos ni comidas tipo bufet, sino que todos sus platos son a la carta.

- El Virrey, cuyo porcentaje de ocupación es del 70% aproximadamente, entre huéspedes y clientes externos.
- Café Vienés
- Piazza Express

En el “restaurante” del club ejecutivo se presta sólo el servicio de desayuno y en la tarde ofrecen otro tipo de servicio para los huéspedes del club.

El salón de Spa cuenta con gimnasio, jacuzzi, turco y salones para masajes de relajación. El horario de atención es de 6:00 AM a 9:30 PM de lunes a sábado y de 10:00 AM a 5:00 PM los domingos y festivos.

Finalmente, está el check-out, donde se procede a verificar los gastos adicionales en restaurantes, consumo de alimentos ofrecidos en el mini bar, entre otros, y la facturación de la cuenta con sus diversas posibilidades de pago. Si el huésped hace parte de un grupo corporativo, hay un porcentaje que paga la empresa y el otro porcentaje lo paga el huésped, allí se realiza el ajuste respectivo y el excedente que paga la empresa se radica en el departamento financiero de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA. Finalmente se entrega la factura y el paz y salvo al huésped para que pueda retirarse del hotel y es llevado por el botones junto con su equipaje a tomar el correspondiente medio de transporte.

El proceso realizado por los huéspedes tanto de negocios como por placer y/o entretenimiento es similar. Sin embargo, hay algunos aspectos particulares para cada perfil, esa diferenciación se muestra en la siguiente descripción del proceso del huésped en el hotel según el perfil.

Huésped de negocios

El huésped llega al hotel, se registra y es llevado por el botones a su respectiva habitación. Aunque en el trayecto a la habitación se le brinda información general sobre los planes y guías turísticos, éste no se ve atraído en gran manera por esa información ya que el objeto de la visita es otro, a no ser que sea un huésped que tenga intenciones de conocer la ciudad y sus alrededores en su tiempo libre, aspecto que se puede observar en personas que realizan por primera vez su visita a la ciudad o aquellos que se alojan tanto por negocios como por placer.

Si el huésped se alojó en el hotel como parte de un grupo, es posible que hagan uso de alguno de los salones que han sido reservados con anterioridad, y dependiendo de la intensidad horaria de los eventos, los huéspedes tomarían los alimentos dentro de los salones de conferencia. En otros casos, cuando los huéspedes son individuales, pueden hacer uso de los restaurantes disponibles por la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, salir del hotel para hacer uso de otro restaurante o en los lugares de reunión donde los huéspedes tienen sus reuniones.

El uso del Internet es indispensable para este tipo de huéspedes, y debe estar disponible en cualquier momento del día.

Si el huésped se encuentra en su habitación puede hacer uso del servicio de room service en cualquier momento. Algunos huéspedes desean que sus alimentos sean llevados a las habitaciones, mientras que otros prefieren comer en los restaurantes.

Finalmente, se realiza el proceso de check out y salida del hotel haciendo uso de los taxis ofrecidos por éste, los buses del hotel si el alojamiento fue en grupos y solicitaron el servicio de transporte, o buses particulares que corren por cuenta de las personas hospedadas.

Huésped turístico (placer/entretenimiento)

El huésped llega al hotel y es llevado por el botones a su respectiva habitación. En el trayecto éste se encarga de hacer sentir al huésped como un invitado especial y como si se encontrara en casa, empieza a indagar sobre el motivo de la visita y saber qué tipo de huésped es. Al saber que es un cliente turístico, le brinda información sobre los planes turísticos y las guías que ofrece el Hotel sobre la ciudad y el sector donde se encuentran, también le dice al huésped que en la conserjería puede recibir información especializada sobre las actividades que puede realizar en su permanencia en la ciudad tanto dentro como fuera del hotel.

El huésped puede tomar los alimentos en los diferentes ambientes ofrecidos por la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA, aunque éste prefiere hacerlo fuera del hotel, con excepción del desayuno, que viene incluido dentro del plan adquirido. El papel del conserje en este aspecto es vital para que la

permanencia del huésped sea agradable y reciba una completa asesoría para que éste se sienta acompañado en el conocimiento de la ciudad.

Finalmente, se realiza el proceso de check out y salida del hotel por medio de los taxis ofrecidos por éste para su mayor seguridad.

9. Modelación de la situación actual de la operación del hotel

El modelo se construye alrededor de dos unidades de negocio, el Crowne y AST. Para su funcionamiento se requiere identificar el vínculo que hay entre Crowne y AST y las otras unidades de negocio dedicadas a lavandería, parqueadero, virrey y grandes eventos.

El propósito del diseño de este modelo era comprender la conexión e influencia que hace el alojamiento en Bogotá sobre las demás unidades de negocio y viceversa.

Por lo cual el modelo arroja gráficas y tablas del estado actual de la operación del alojamiento Bogotá. El propósito de este documento no era hacer un análisis de la operación sino mostrar, en general, las variables que se tiene en cuenta para la descripción de esta en relación con el alojamiento en Bogotá.

Variables para el modelo alojamiento Bogotá

Para la modelación se tiene en cuenta variables de las siguientes áreas:

- Lavandería.
- Parqueadero.
- Grandes Eventos.
- Virrey.

Para plasmar el vínculo de las dos unidades de alojamiento con las cuatro de apoyo se requieren la observación de las siguientes variables a lo largo del último año corrido (12 meses)

Variables para el modelo alojamiento AST

1. Consumo huéspedes CROWNE.
2. Diferencias CROWNE I.
3. entradas CROWNE.

4. Estadía promedio en días CROWNE.
5. Estimación de servicios con alojamiento.
6. Habitaciones averiadas CROWNE.
7. Habitaciones disponibles CROWNE.
8. Habitaciones en el CROWNE.
9. Huéspedes CROWNE.
10. Huéspedes CROWNE por GE mes.
11. Ingreso promedio por consumo.
12. Ingreso promedio por prenda.
13. Ingreso real CROWNE.
14. Ingresos estimados por CROWNE.
15. Ingresos mensuales de consumo por CROWNE.
16. ingresos mensuales por CROWNE.
17. Ingresos por servicios.
18. N habitaciones vendidas CROWNE.
19. Participación de CROWNE en consumo.
20. Participación de CROWNE en lavandería.
21. Porcentaje. ocupación CROWNE.
22. Porcentaje de servicios con Alojamiento.
23. Porcentaje para el CROWNE.
24. Precio promedio de habitación CROWNE.
25. Precio promedio de servicio.
26. Precio promedio por habitación CROWNE.
27. Prendas huéspedes CROWNE.
28. Promedio de huéspedes por habitación CROWNE.
29. Tabla Check in CROWNE.
30. Tabla consumo promedio por Huésped CROWNE.
31. Tabla de habitación vendidas CROWNE.
32. Tabla de habitaciones Averiadas CROWNE.
33. Tabla de huéspedes de CROWNE.
34. Tabla del Total consumo Virrey.
35. Tabla días del mes CROWNE.
36. Tabla ingreso real CROWNE.
37. Tabla prendas promedio por Huésped CROWNE.
38. Tabla prendas según huéspedes.
39. Tabla servicios al mes.

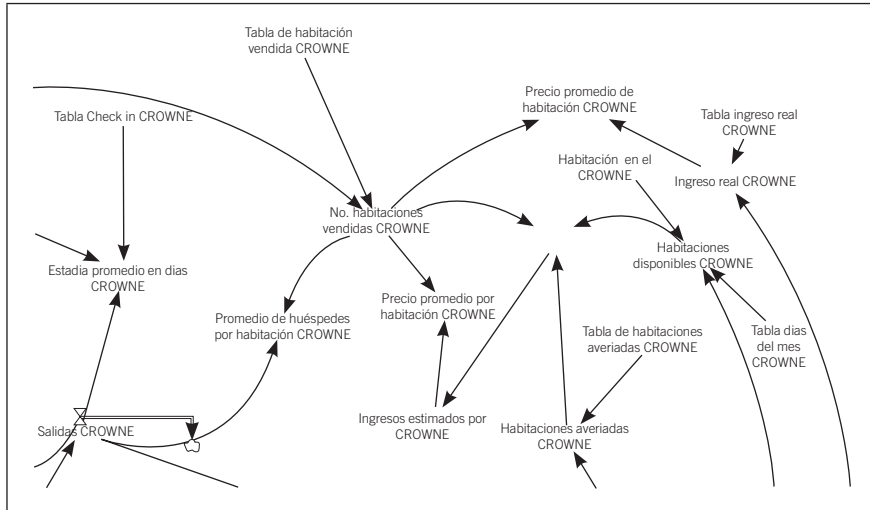
40. TIME STEP 1.
41. Total consumo Virrey.
42. TOTAL HUÉSPEDES CROWNE.
43. Total prendas lavandería.
44. Autos AST.
45. Autos Hotel prepagada.
46. Autos por GE.
47. Autos prepagada AST.
48. Autos transeúntes.
49. Consumo huéspedes AST.
50. Diferencias AST.
51. Entradas AST.
52. Habitaciones disponibles.
53. Habitaciones en el Hotel.
54. Habitaciones no disponibles.
55. Ingreso promedio por consumo.
56. Ingreso promedio por prenda.
57. Ingreso real.
58. Ingresos mensuales de consumo por AST.
59. Ingresos mensuales por AST.
60. Número habitaciones vendidas AST.
61. Participación de AST en consumo.
62. Participación de AST en Ingreso de autos.
63. Participación de AST en lavandería.
64. Participación de GE en Ingreso de autos.
65. Por ocupación.
66. Precio promedio de habitación.
67. Prendas huéspedes AST.
68. Promedio de huéspedes por habitación.
69. Salidas AST.
70. Tabla Autos AST.
71. Tabla Autos GE.
72. Tabla Autos Hotel prepagada.
73. Tabla Autos prepagada AST.
74. Tabla Autos transeúntes.
75. Tabla consumo promedio por Huésped AST.

- 76. Tabla de habitación vendidas AST.
- 77. Tabla de habitaciones no disponibles.
- 78. Tabla de huéspedes de AST.
- 79. Tabla del Total consumo Virrey.
- 80. Tabla días del mes.
- 81. Tabla ingreso real.
- 82. Tabla prendas por Huésped AST.
- 83. Tabla prendas según huéspedes.
- 84. Total consumo Virrey.
- 85. TOTAL HUESPEDES AST.
- 86. Total ingreso de autos.
- 87. Total prendas lavandería.

Cada una de estas variables tiene datos reales y se conectan con ecuaciones matemáticas.

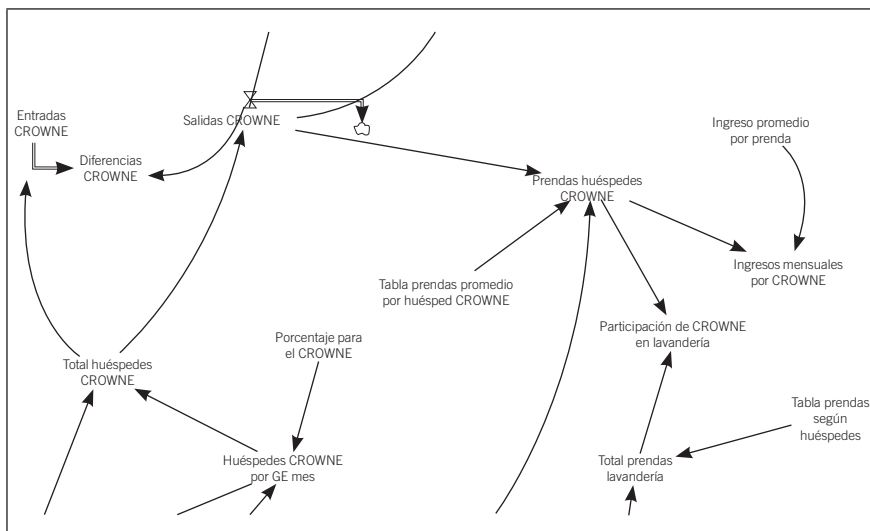
10. Ilustraciones del modelo

Ilustración 3: Alojamiento CROWNE



El modelo parte del número de huéspedes que se alojan mensualmente en el Hotel, esta variable junto con el número de habitaciones vendidas arroja el promedio de huéspedes por habitación, el número de habitaciones vendidas está dado por una tabla de información anexa al documento.

Ilustración 4 LAVANDERÍA CROWNE



En lavandería se puede observar el comportamiento que hay entre la participación de Crowne en lavandería y el número de habitaciones vendidas.

Ilustración 5: Grandes Eventos.

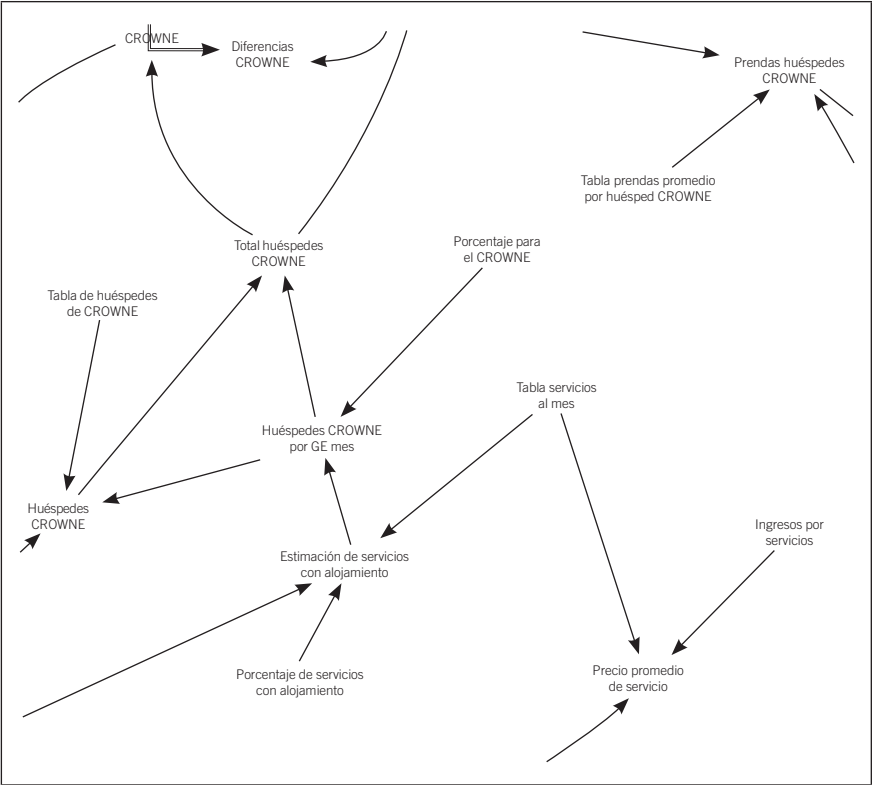
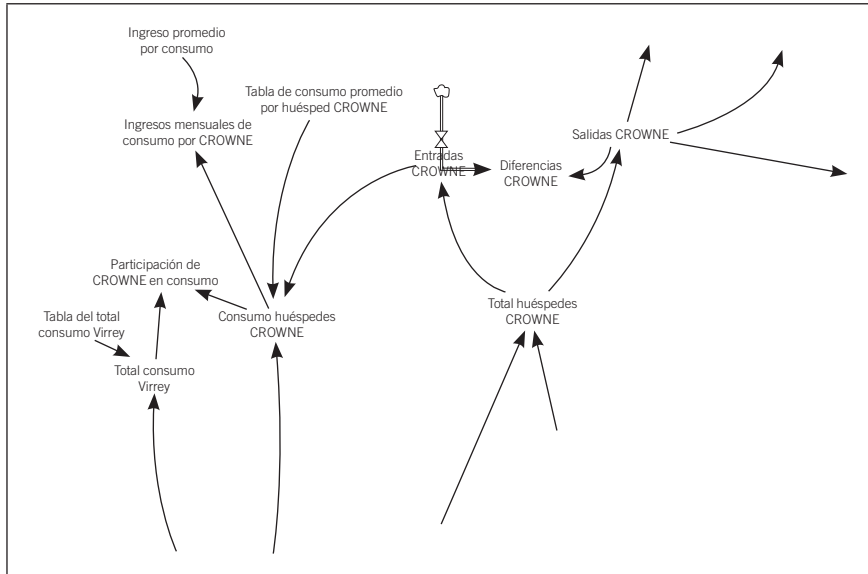


Ilustración 6: Virrey en Crowne



De forma similar se puede ver el comportamiento del consumo del Virrey relacionado con el alojamiento.

Ilustración 7: Modelos Alojamiento AST

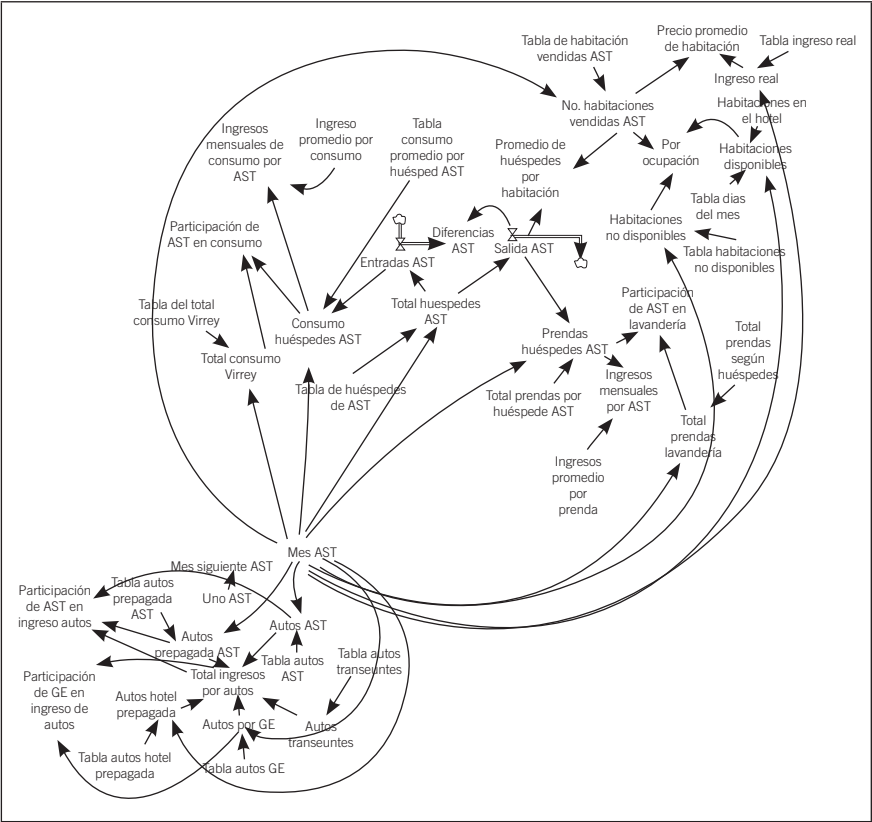


Ilustración 8: Parqueadero

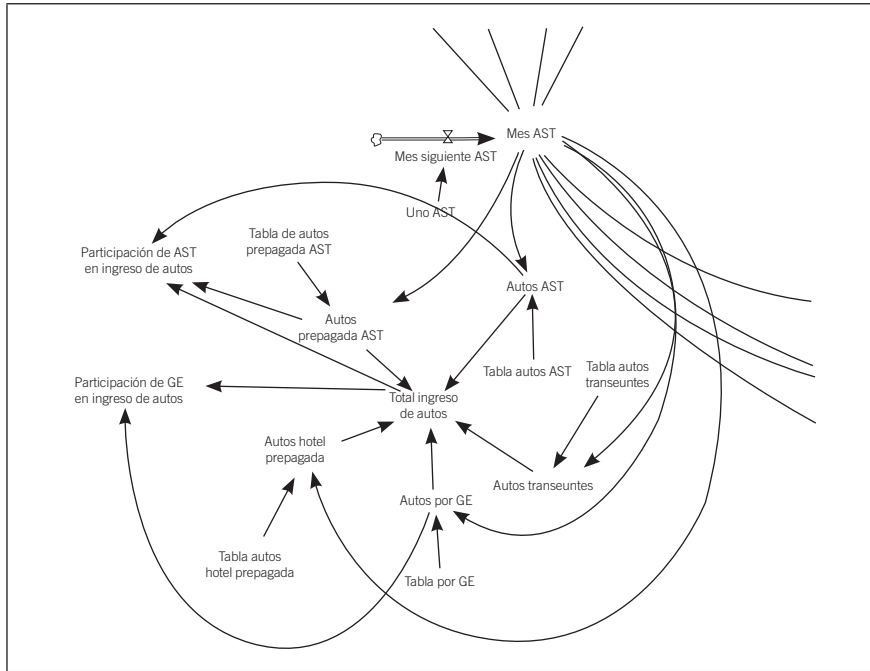


Ilustración 9: Lavandería AST

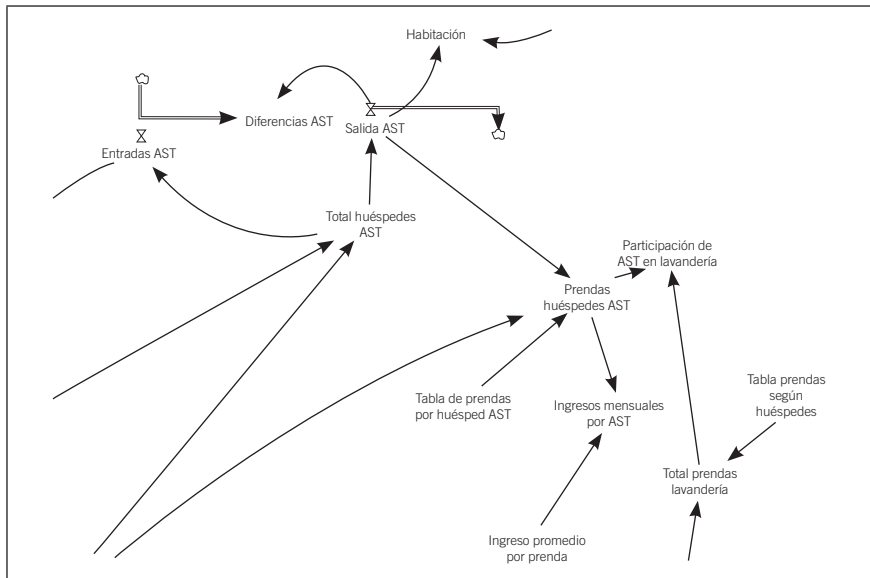


Ilustración 10: Detalle de alojamiento AST

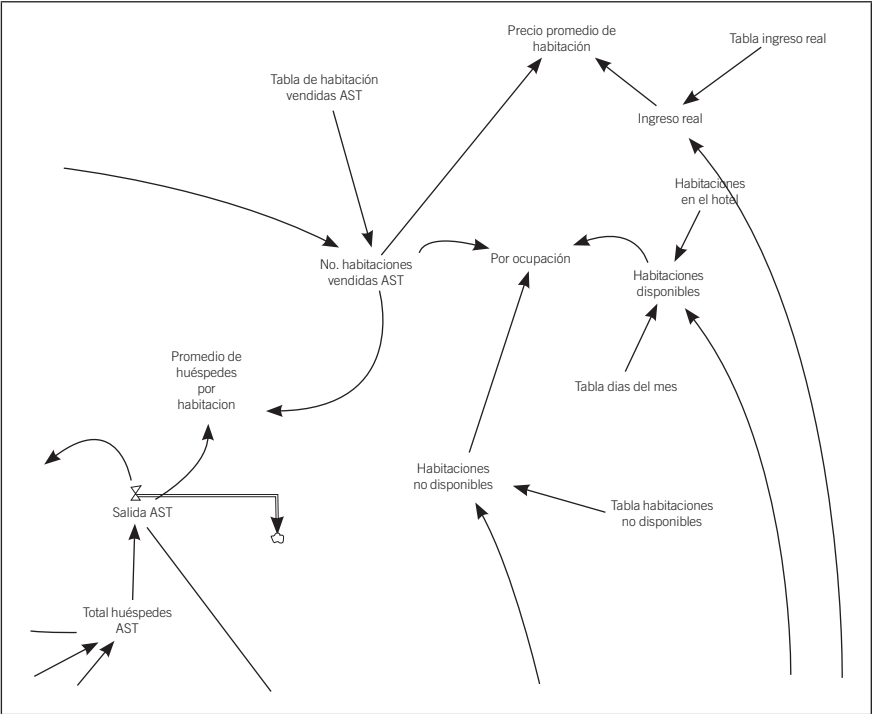
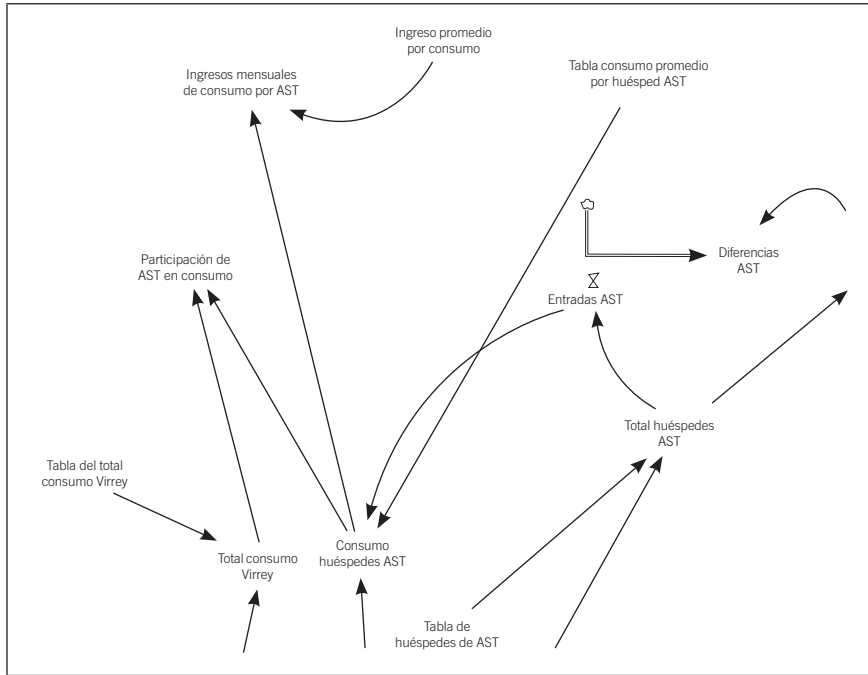


Ilustración 11: Virrey AST



Para complementar y finalizar con el estudio y poder plantear ideas fuerza desde lo estratégico, se realizaron encuestas puntuales con los clientes definidos por la investigación.

Se realizaron encuestas a:

- Clientes corporativos actuales.
- Clientes corporativos potenciales.
- Agencias de viajes y mayoristas.

Estas encuestas tenían la expresa intención de conocer la percepción de los clientes corporativos actuales y potenciales así como de las agencias de viajes y mayoristas respecto de la oferta que la Sociedad Hotelera proponía al mercado y así poder determinar los puntos fuertes y débiles en la propuesta comercial del Hotel.

Estas encuestas permitieron comprender que el mercado de clientes corporativos solamente atiende los eventos que se realizan en el hotel pero que no extienden sus estadias a los fines de semana. Una de las primeras conclu-

siones a partir de estas respuestas radica en el desconocimiento que tienen de las atracciones que la ciudad de Bogotá ofrece durante el fin de semana a un visitante.

11. Diseño estratégico

El análisis de estos resultados, tanto por parte del equipo de la Facultad de Administración como del grupo de trabajo del hotel, derivó en una serie de reuniones para trabajar conjuntamente en la etapa de diseño estratégico.

Estos objetivos fueron planteados para poder cumplir con el presupuesto planteado por la alta gerencia de la Sociedad Hotelera Tequendama.

A partir de ellos se diseñaron las ideas fuerzas estratégicas que pudieran desarrollar el Departamento de Mercadeo de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.

- Aumento de la participación del segmento corporativo de jueves y viernes.
- Captación de clientes corporativos e individuales el día sábado.
- Construcción y desarrollo permanente de la BBDD de CPT y AST.
- Desarrollo de Alianzas estratégicas.
- Reformular la subasta de noches enfocada al segmento corporativo.
- Clusterizar la zona del centro de Bogotá.
- Desarrollo del e-marketing.

La búsqueda de que los clientes corporativos se alojen los fines de semana se transforma en un desafío por cuanto estos tienden a atender solamente los eventos en lo que participan y una vez finalizados los mismos regresan a sus respectivos lugares de origen.

Esto requiere de la creatividad del departamento de mercadeo del hotel a fin de crear la suficiente motivación para que un cliente corporativo quiera alojarse por el fin de semana.

La principal acción para lograr esto es una fuerte presencia de la fuerza de ventas en las empresas y organizaciones que realizan eventos, producir ofertas interesantes que puedan llamar la atención de las mismas, incluyendo paquetes turísticos en Bogotá mediante alianzas con agencias de viajes, etc.

Una cuestión que requiere mucha atención es la construcción permanente de una base de datos, segura, confiable y actualizada, que permita el rápido y puntual contacto con los clientes del Hotel, la creación de relaciones en el

tiempo y que implique el diseño de ofertas personalizadas y el seguimiento continuo de los contactos.

Un tema que debe ser responsabilidad del máximo nivel de la organización es la creación de una alianza estratégica con los importantes comerciantes, organizaciones culturales y sociales y otras empresas hoteleras del centro de Bogotá, a fin de crear y desarrollar un cluster de atracción turística.

El crecimiento de la zona, a partir de los propios encantos que la ciudad de Bogotá ofrece (lugares históricos, museos, restaurantes, artesanías, etc.) especialmente durante los fines de semana, requiere del esfuerzo mancomunado de todas aquellas instituciones que finalmente se verán beneficiadas.

12. Conclusiones

Las estrategias de mercadeo son fundamentales en el marco de una sociedad basada en el libre mercado (sistema capitalista). Sin embargo, dada la creciente complejización de la sociedad en general, los estudios y análisis de mercadeo deben inscribirse integral, orgánicamente dentro de toda la cadena de valor de una empresa u organización determinada. En contextos caracterizados esencialmente por fluctuaciones, turbulencias, inestabilidades e incertidumbre, los conceptos y herramientas tradicionales del marketing (investigación de mercado, planes de mercado, ciclo de vida del producto, etc.) resultan, al cabo, desueltas e inútiles. Perseverar en ellas atenta gravemente contra el éxito y la perdurabilidad de una organización. Precisamente por ello se hace necesario inscribir los estudios sobre mercadeo dentro del marco de las ciencias de la complejidad.

El mercadeo en general –marketing político, CRM, estrategias de fidelización, el trabajo y la distinción entre el cliente interno y el cliente externo, ETC.- sufren en contextos altamente dinámicos transformaciones radicales que afectan su buena comprensión, desarrollo e implementación. Precisamente por ello, creemos que la incorporación de factores como no-linealidad, emergencias, dinámicas autoorganizativas, flexibilidad en las relaciones y robustez en las tomas de decisión, aprendizaje, adaptación y apertura a entornos intrínsecamente cambiantes pueden nutrir enormemente el sentido y las posibilidades del mercadeo. Quizás así deje de ser simplemente un área funcional de la administración y gestión para convertirse en un atractor que procesos de organización y de decisión que las demás áreas e instancias de genere las organizaciones puedan reconocer debidamente.

El mercado en general no obedece a la lógica formal clásica. Es indispensable incorporar otras lógicas, notablemente las lógicas no-clásicas; por ejemplo, la lógica del tiempo, la lógica paraconsistente, la lógica de la relevancia, la lógica polivalente, la lógica cuántica, la lógica libre, la lógica difusa, la lógica de fábricas. Ahora bien, de todas las lógicas no-clásicas, la única que ha logrado ser implementada técnica, tecnológica, operativamente, hasta la fecha, es la lógica difusa. Por esta razón este estudio ha hecho uso de contribuciones de la lógica difusa para un estudio de mercadeo; en este caso,

en una empresa del sector hotelero en Colombia. Pero la puerta permanece abierta para la incorporación práctica de otras lógicas no-clásicas.

La historia de las relaciones, sólidas y recíprocas, entre complejidad y mercadeo aún no ha empezado. En el mundo, la existencia de bibliografía al respecto es prácticamente inexistente. Este documento quiere erigirse como el primer trabajo conducente a la construcción de una brecha, inicialmente, y luego también, de una vía, hacia el trabajo, la investigación y la puesta en marcha de planes y estrategias de marketing en marcos al mismo tiempo más amplios y sólidos. Al fin y al cabo estamos convencidos que el factor determinante ya no es simple y llanamente el cliente (interno y/o externo), sino los estilos, planes, condiciones y calidades de vida –en general; en el sentido más amplio y, sin embargo, más fuerte de la palabra– lo que se encuentra en juego. El equipo de investigadores de este documento trabaja activamente en este frente, en esta dirección.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Facultad de Administración